

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Propuesta de una reestructura organizacional del departamento
de ventas de la empresa Servicios Eléctricos”**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

María Fernanda Chamorro Patzán

Guatemala, abril 2015

**“Propuesta de una reestructura organizacional del departamento
de ventas de la empresa Servicios Eléctricos”**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

María Fernanda Chamorro Patzán

Dr. Estuardo Navas, (**Asesor**)
Licda. Glendy Amézquita, (**Revisora**)

Guatemala, abril 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vicedecano

M Sc. Samuel Aron Zabala Vásquez

Coordinador

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Juan Carlos Valladares

Examinador

Lic. Axel Elmer Ramírez

Examinador

Lic. Josué Roberto Zabala

Examinador

Dr. Estuardo Navas

Asesor

Licda. Glendy Amézquita

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

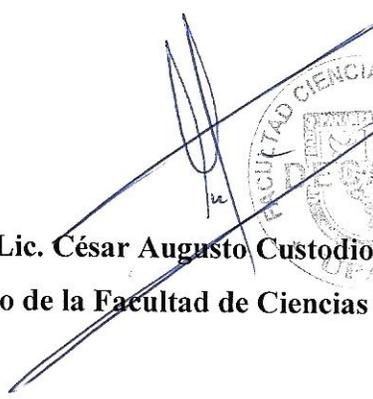
REF.:C.C.E.E.03-2015-ADMON

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 07 DE MARZO DEL 2015

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Oscar Estuardo Navas, tutor y Licenciada Glendy Isabel Amézquita García, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “PROPUESTA DE UNA REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS A LA EMPRESA SERVICIOS ELÉCTRICOS” Presentada por la estudiante María Fernanda Chamorro Patzán, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01069, de fecha 04 de febrero de 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.


Lic. César Augusto Custodio Cobar

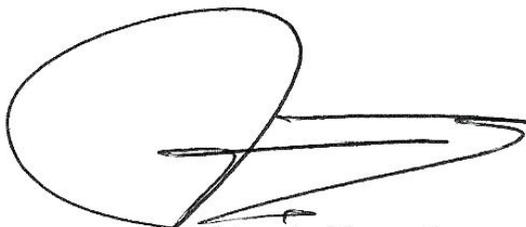
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 17 de septiembre del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Propuesta de una reestructura organizacional del departamento de ventas de la empresa Servicios Eléctricos”**, presentado por la estudiante: **María Fernanda Chamorro Patzán**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 91 / 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'E' followed by a horizontal line and a final flourish.

Lic. Estuardo Navas B.
Tutor

Glendy Isabel Amézquita García
Licenciada en Psicopedagogía
No. De Teléfono Cel.59231143
E-mail: glendyamezquita@gmail.com

Guatemala, 26 de Noviembre del 2014

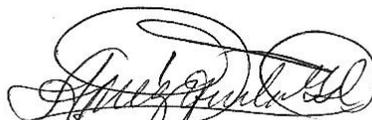
Señores:

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Campus Los Álamos

Estimados Señores:

*En relación al trabajo de Práctica Empresarial dirigida (PED) del Tema: “**Propuesta de una reestructura organizacional del departamento de ventas de la empresa Servicios Eléctricos**”. Realizado por: María Fernanda Chamorro Patzán Carné No. 201400447, estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).*

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Licda. Glendy Isabel Amézquita García



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 0010.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **María Fernanda Chamorro Patzán** con número de carné 201400447, aprobó con **87 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día cuatro de febrero del año dos mil quince.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los diecinueve días del mes de marzo del año dos mil quince.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico

Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Omar L.
cc. Archivo.

Dedicatoria

A Dios

Por sus infinitas bendiciones, misericordia, amor, humildad y fortaleza, y por la oportunidad que me regala para continuar con mis estudios.

A Mis Padres

Por ser los ángeles de mi vida, por estar incondicionalmente a mi lado apoyándome para poder lograr mis metas, por sus consejos y la fuerza que me da para seguir adelante, por el ejemplo que me dan y por su gran amor sin condiciones, por mi madre y por mi padre es este logro, este título es de ustedes. Gracias por ser mi inspiración.

A Mi Esposo

Por su apoyo para terminar mis estudios y sus palabras de ánimo para concluir este ciclo, por cada hermoso momento que hemos compartido y las dificultades que juntos hemos superado, por no dejar que me rinda ante nada. Este logro también es tuyo.

A Mis Hermanos

Por estar conmigo en los momentos felices y en los difíciles, por ser mis cómplices y mis mejores amigos. Por su alegría y las risas que compartimos, los amo.

A Mi Hijo

Por cambiar mi vida desde que llegaste, por ser mi mayor orgullo e inspiración, por tu sencillez, tu inocencia y tu gran corazón, y por enseñarme que la vida es hermosa, eres mi mayor bendición.

A Mis Sobrinos

Por todas las risas que me han regalado, por su picardía y sus ocurrencias, por formar parte de mi vida.

Tabla de Contenido

	Página
Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Misión	6
1.1.2 Visión	6
1.1.3 Valores	6
1.1.4 Política de calidad	7
1.1.5 Objetivos organizacionales	7
1.1.6 Estructura organizacional	8
1.1.7 Control Interno	11
1.1.8 Información financiera-contable	11
1.1.9 Información comercial	11
1.2 Marco Teórico	12
1.2.1 Administración	12
1.2.2 Organización	13
1.2.3 Las organizaciones y su administración	13
1.2.4 Estructura organizacional	13
1.2.5 Departamentalización	14
1.2.6 Puesto de trabajo	14
1.2.7 Funciones	15
1.2.8 Marketing	15
1.2.9 Ventas	15
1.2.10 Vendedor	16
1.2.11 Gerencia de ventas	16

1.2.12	Estrategia de ventas	17
1.2.13	Desarrollo de la estructura de ventas	17
1.2.14	El rol de los puestos del director de ventas y del vendedor	18
1.3	Planteamiento del Problema	19
1.4	Justificación	20
1.4.1	Pregunta de investigación	21
1.5	Objetivos	22
1.5.1	Generales	22
1.5.2	Específicos	22
1.6	Alcances y límites	22
1.6.1	Alcances	22
1.6.2	Límites	23
Capítulo 2		
2.1	Tipo de investigación	24
2.2	Sujetos de la investigación	24
2.3	Instrumentos de investigación	24
2.4	Aportes	26
2.4.1	A la universidad	26
2.4.2	A la empresa	27
2.4.3	Al país	27
Capítulo 3		
3.1	Presentación de resultados	28
3.2	Análisis de resultados	38
3.2.1	Análisis de resultados de entrevistas y cuestionarios	38
3.2.2	Análisis contable-financiero	39
3.2.2.1	Interpretación y análisis de estados financieros	41
Capítulo 4		
4.1	Antecedentes	44
4.2	Justificación	44

4.3	Objetivo general de la propuesta	45
4.3.1	Objetivos específicos	45
4.4	Planeación del departamento de ventas	45
4.4.1	Misión	46
4.4.2	Visión	46
4.4.3	Objetivo general del departamento de ventas	46
4.4.3.1	Objetivos específicos	46
4.5	Organigrama	47
4.6	Perfiles de puesto	49
4.6.1	Perfil de puesto: Jefe de mercadeo y ventas	49
4.6.2	Perfil de puesto: Ejecutiva de ventas de protección eléctrica	51
4.6.3	Perfil de puesto: Ejecutiva de ventas climatización	54
4.6.4	Perfil de puesto: Administrador(a) de Proyectos	56
4.6.5	Perfil de puesto: Asistente de mercadeo y ventas	59
4.7	Perfiles de clientes	61
4.7.1	Perfil de cliente de productos de climatización tipo A	61
4.7.2	Perfil de cliente de productos de climatización tipo B	62
4.7.3	Perfil de cliente de protección eléctrica tipo A	62
4.7.4	Perfil de cliente de protección eléctrica tipo B	63
4.8	Contrataciones y promociones de personal	63
4.9	Capacitación de personal	64
4.10	Mercadeo para la comunicación de los cambios en el área de ventas	67
4.11	Plan de incentivos, motivación y control	70
4.12	Ventajas de la implementación de la propuesta de mejora	72
4.13	Análisis de riesgo	75
4.14	Recursos físicos	76
4.15	Recurso humano	76
4.16	Recursos financieros	77
4.17	Viabilidad del proyecto	79

4.17.1 Viabilidad financiera	79
4.17.2 Viabilidad administrativa	79
4.17.3 Viabilidad mercadológica	79
Conclusiones	80
Referencias Bibliográficas	81
Anexos	83

Lista de anexos

Cuestionario para Jefes de Área	84
Cuestionario para personal de contabilidad	87
Cuestionario personal de ventas	89
Cuestionario personal administrativo	91
Cédula de entrevista Gerencia General	93
Cédula de entrevista Jefe de RRHH	94
Cuestionario específico personal de ventas	95
Cédula de entrevista Jefe de ventas	97

Lista de tablas

Tabla 1: Análisis FODA de la empresa Servicios Eléctricos	4
Tabla 2: Matriz de resultados de entrevistas elaboradas	28
Tabla 3: Estado de resultados	39
Tabla 4: Balance General	40
Tabla 5: Programa de capacitación	65
Tabla 6: Plan de mercadeo interno	68
Tabla 7: Plan de mercadeo externo	69
Tabla 8: Plan de incentivos/motivación	71
Tabla 9: Plan de control	71
Tabla 10: Estado de resultados actual	73
Tabla 11: Estado de resultados proyectado	74
Tabla 12: Estado de resultados pesimista	75
Tabla 13: Presupuesto de la implementación	77
Tabla 14: Costo de operación mensual de las nuevas plazas	78

Lista de gráficos

Gráfica 1: Resultado de encuestas, ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?	30
Gráfica 2: ¿Considera que las funciones del personal están claramente definidas?	31
Gráfica 3: ¿Se hacen estudios para determinar la conveniencia de efectuar publicidad a través de una agencia, contar con un departamento de mercadeo o trabajar en forma mixta?	32
Gráfica 4: ¿Considera que hay necesidad de nuevos puestos de trabajo o nuevas funciones en el área de ventas?	33
Gráfica 5: ¿Considera que el personal actual en el departamento de ventas es suficiente para lograr los objetivos de dicho departamento?	34
Gráfica 6: ¿Con que frecuencia realiza llamadas a nuevos clientes?	35
Gráfica 7: ¿Considera que hay funciones administrativas que desvían su gestión de ventas?	36
Gráfica 8: ¿Se elaboran informes de ventas por artículo vendido, gastos de distribución, clientes, entre otros?	37
Gráfica 9: Cronograma de plan de mercadeo interno	69
Gráfica 10: Cronograma de plan de mercadeo externo	70

Lista de figuras

Figura 1: Organigrama Servicios Eléctricos	10
Figura 2: Organigrama del departamento de ventas	47
Figura 3: Organigrama propuesto para el departamento de ventas	48
Figura 4: Anuncios a publicar internamente de la plazas vacantes	64

Resumen

El presente documento denominado Práctica Empresarial Dirigida, titulado “Propuesta de una reestructura organizacional del departamento de ventas de la empresa Servicios Eléctricos”, empresa ubicada en la ciudad de Guatemala, contiene el análisis de las debilidades encontradas en la empresa, específicamente en el departamento de ventas, y la reestructura organizacional propuesta a esta área para lograr los objetivos de ventas proyectados por la organización.

La empresa analizada requiere reforzar esta área, ya que impacta directamente en los ingresos que se generan para la organización.

El presente informe está estructurado en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo uno se describe los antecedentes de la empresa, el desarrollo del marco teórico, el planteamiento del problema encontrado y su justificación, la pregunta de investigación resultado de los análisis realizados, el objetivo general y objetivos específicos y los alcances y límites de la investigación.

En el capítulo dos, se expone la metodología aplicada para la elaboración del informe, así como los sujetos e instrumentos de investigación utilizados y los aportes de la misma.

El capítulo tres, contiene la presentación de los resultados obtenidos y el análisis efectuado a los datos recabados y a la información documental proporcionada por la organización.

Por último, en el capítulo cuatro se presenta el desarrollo de la propuesta de solución a la problemática encontrada y la viabilidad del proyecto, seguido de las conclusiones, fuentes de consulta y anexos. El aporte esperado con el presente informe es proporcionar una nueva estructura al departamento de ventas, que permita mejorar el orden de la organización de esta área y conseguir las metas proyectadas para beneficio de la empresa.

Introducción

Para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida, requisito imprescindible del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA-, que se imparte en la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Panamericana, Licenciatura en Administración de Empresas, se trabajó con la empresa denominada Servicios Eléctricos, ubicada en la ciudad de Guatemala, la cual se dedica a la comercialización de productos y servicios que promueven el buen uso y máximo aprovechamiento de la energía eléctrica.

Para conocer más a fondo a la organización en su conjunto, se diseñaron diferentes herramientas para la recopilación de datos, instrumentos que fueron de utilidad para recabar la información necesaria y obtener un diagnóstico objetivo de la empresa.

Con base a la evaluación y diagnóstico realizados, se determinó que la empresa necesita fortalecer su departamento de ventas, ya que no están logrando los objetivos de las mismas para el año 2014, lo que puede poner en riesgo la rentabilidad y crecimiento de la organización

Se encontró deficiencia en la delimitación de funciones tanto del personal de ventas como del jefe de área, y la asignación de tareas administrativas que causan limitación de tiempo para la búsqueda de nuevos consumidores y atención de usuarios activos, así como la asignación de los clientes de gerencia al departamento de ventas para su atención en gestiones administrativas, dicho problema ha provocado el incumplimiento con las metas de venta proyectadas por la organización.

Derivado de las necesidades de la empresa de cumplir con sus objetivos de ventas y de los análisis realizados, se elaboró la propuesta de una reestructura organizacional del departamento de ventas de la empresa Servicios Eléctricos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La empresa Servicios Eléctricos opera desde 1988, se inició como una empresa de servicio en reparación y mantenimiento de equipo electrónico, incluyendo equipo de cómputo, equipo industrial y equipo de laboratorio clínico. Por requerimiento de los clientes, se expandieron las operaciones al área de instalaciones eléctricas y de datos para solventar anomalías que se daban en los equipos por instalaciones deficientes. Recientemente, se ha adicionado a la parte comercial, equipos de protección, sistemas de pararrayos, bancos de capacitores para corrección de factor de potencia y aires acondicionados.

El 25 de enero del año 1988 fue constituida la sociedad anónima con el nombre de Patrimonios Consolidados S.A., bajo el número de registro 15197, Folio 155, Libro 74, de sociedades. Y el 08 de abril del mismo año, fue inscrita con el número de registro 83593, folio 252, libro 81 de empresas mercantiles siendo su nombre comercial: Servicios Eléctricos, y se ubica en la 3ª. Avenida 12-37 zona 9, Guatemala.

Según la estructura de constitución y patente de comercio, la empresa puede dedicarse a todo el campo de la electricidad, instalaciones de líneas de transmisión eléctricas, instalación de comunicaciones eléctricas, sub-estaciones eléctricas, líneas de transmisión eléctrica de alta y bajas tensiones, acometidas eléctricas, instalación de cableado para red de comunicaciones, obras hidráulicas y térmicas, instalaciones para cableado de fibra óptica e instalaciones de sistemas de pararrayos y torres de transmisión o conducción en general.

Del mismo modo se encuentra inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT– con el número de identificación tributaria 512461-1.

La localización de la empresa está en un lugar estratégico, lo que le ha permitido estar al alcance y servicio de sus clientes en una zona muy concurrida y de fácil ubicación.

En el diagnóstico general se concluyó que la empresa se dedica a la comercialización de productos y servicios para la protección de la energía eléctrica, se realizan asesorías a clientes, análisis de calidad de energía, diseños y ejecución de proyectos.

Se pudo observar que la empresa Servicios Eléctricos ha logrado establecerse con éxito convirtiéndose en una organización estable y que brinda confianza a sus clientes, tanto el gerente general como el gerente técnico poseen conocimientos profesionales y un alto nivel académico y junto con el jefe de ingeniería una muy buena experiencia que les proporciona una ventaja competitiva en el mercado.

El personal posee conocimiento de la misión, visión y los valores de la organización, los objetivos son alcanzables y se cumplen en su mayoría, existe cumplimiento en los procedimientos establecidos. La estructura organizacional es dinámica y puede modificarse para conveniencia de la empresa, su personal y su rendimiento.

La infraestructura de la organización es adecuada para el personal y sus clientes, cada colaborador cuenta con un espacio de trabajo conveniente y mobiliario adecuado para poder desempeñar sus actividades. Existe un espacio específico de recepción, con una buena presentación para brindar atención a los clientes y proveedores.

Como parte de la formación profesional cada semestre se lleva a cabo evaluaciones de desempeño a todos los colaboradores, en algunos casos se contratan profesionales que apoyen realizando capacitaciones externas, y en otras ocasiones se solicita al mismo personal de la organización, el soporte para impartir talleres en diferente temas que contribuyan a mejorar las competencias. Además se realiza de forma anual una evaluación que consiste en medir el clima organizacional. Los resultados obtenidos han sido exitosos tanto para los asociados como para la empresa.

Al existir la necesidad de un puesto laboral, se realizan promociones de personal y se da prioridad al reclutamiento interno antes de buscar o publicar la plaza vacante en fuentes externas.

Se llevó a cabo un análisis, en el que se logró identificar algunas carencias administrativas de la entidad, que afectan directamente en varias de sus funciones, las áreas críticas son:

- La organización no tiene presupuestos asignados para los distintos departamentos de la empresa, toda inversión o gasto a realizar depende de la autorización de gerencia general. Lo cual no permite que los jefes tomen decisiones para sus departamentos en cuanto a inversiones o compras a realizar.
- Existe una debilidad en el área de ventas en cuanto a la delimitación de funciones del departamento y la necesidad de nuevos puestos de trabajo o funciones para el mismo, lo que ocasiona que se desvíe de su objetivo principal.
- Las ventas actualmente se encuentran bajas, no han aumentado conforme al crecimiento de la cantidad de personal y el acrecentamiento de gastos.
- No se ha evaluado la conveniencia de efectuar mercadeo a través de agencias publicitarias, no se cuenta con una persona de mercadeo o trabajar en forma conjunta, lo que ayudaría a la empresa para incrementar su cartera de clientes y su reconocimiento en el mercado de la línea de productos y servicios que ofrecen.

El diagnóstico integral, al igual que el diagnóstico general, se realizó a través de varios instrumentos tales como: cuestionarios y entrevistas, que permitieron evaluar las distintas áreas de la organización y conocer sus procesos. Estos instrumentos se aplicaron al área de administración, contabilidad, ventas, jefaturas, así como entrevistas a gerencia, recursos humanos y jefe de ventas.

Concluido el diagnóstico se pudo detectar varios aspectos que se pueden mejorar y uno de los principales problemas que se encuentra es en el área de ventas, ya que el personal de este departamento realiza varias tareas administrativas, lo que provoca que tengan un tiempo más reducido para realizar llamadas a clientes actuales y nuevos clientes para mantener e incrementar la cartera asignada.

Tienen dificultades para el cumplimiento de las proyecciones de ventas para el año 2014, las ventas de proyectos se logran cerrar a través de gerencia y no de ventas. El movimiento de productos, que se logra directamente a través del departamento de ventas, ha sido menor a lo esperado para el año 2014, el jefe de ventas tiene asignadas varias tareas administrativas y un tiempo limitado dedicado a la gestión y seguimiento de sus vendedoras. Lo que implica una disminución de las ganancias de la empresa y pone en riesgo su rentabilidad.

Análisis FODA

Según el diagnóstico obtenido de la empresa Servicios Eléctricos, se concluyeron las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas de la misma en la matriz FODA que a continuación se presenta:

Ilustración No. 1

Tabla 1: Análisis FODA de la empresa Servicios Eléctricos

<p style="text-align: center;">Externas</p> <p>Internas</p>	<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exportación de productos a mercados centroamericanos. - Demanda de sus servicios para constructoras e ingenierías. 	<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia con precios más bajos. - Disponibilidad de productos de los proveedores internacionales de las marcas que representa.

<p>Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal identificado con la empresa. - Inversión en formación y capacitación del personal. - Estructura organizacional dinámica. - Certificado de calidad internacional. - Experiencia en el mercado de protección de energía eléctrica. - Garantía y asesora a clientes bajo normativas de electricidad. 	<p>Estrategias (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conservar el buen desempeño, calidad, y asesoría profesional que brinda la empresa para aumentar su demanda. - Aprovechar la inversión en capacitaciones y formación de personal para aumentar su competitividad y con ello adquirir un mejor prestigio tanto a nivel nacional como a nivel centroamericano. 	<p>Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener la calidad de los productos y servicios, a través de capacitaciones al personal, que permitan a la empresa diferenciarse de la competencia por su calidad. - Capacitar al personal encargado de realizar pedidos para inventarios, para el buen control de productos y mantener un buen nivel de stock de los productos que se importan, tomando en cuenta el tiempo de despacho y disponibilidad del proveedor.
<p>Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carencia de sistemas de presupuestos. - Deficiencia en la delimitación de funciones en el departamento de ventas. - Escasos de planes mercadeo. - Bajo nivel de Ventas en relación al aumento de gastos. - Falta de competencia técnica del personal del área de ventas. 	<p>Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar estrategias de mercadeo que permitan ampliar la cartera de clientes y darse a conocer a nivel nacional y centroamericano. - Definir y delimitar las actividades del departamento de ventas y evaluar la necesidad de nuevos puestos o funciones que permitan aprovechar de mejor manera la demanda de su mercado meta y aumentar la facturación. 	<p>Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar tácticas de mercadeo que permitan llegar a los clientes y posicionarse en ellos como una empresa que vende calidad de productos y servicios y asesoría profesional. - Establecer buenas relaciones con los proveedores para saber su comportamiento en cuanto a la disponibilidad de producto, para mantener productos en stock y no perder ventas por falta de productos en inventario.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

La empresa tiene varias fortalezas que puede aprovechar poniendo en práctica planes de acción que contribuyan a disminuir las debilidades y con ello incrementar sus oportunidades en el mercado reduciendo las amenazas de su entorno.

Servicios Eléctricos cuenta con una planeación estratégica establecida: misión, visión, valores, política de calidad, objetivos y estructura organizacional, los cuales se detallan a continuación:

1.1.1 Misión

Somos una empresa dinámica y comprometida con el desarrollo, diseño y venta de productos y servicios que promuevan el mejor uso y máximo aprovechamiento de la electricidad, y la protección de las instalaciones contra disturbios eléctricos y electro atmosféricos, en toda la región centroamericana.

Nuestro principal esfuerzo se orienta en la satisfacción total del cliente, ofreciéndoles productos y servicios innovadores, de cuyo resultado se obtienen los recursos necesarios para reinvertir en la formación y desarrollo de nuestros colaboradores, asegurando así la mejora continua en las soluciones energéticas.

1.1.2 Visión

Ser la empresa más reconocida a nivel centroamericano, por su creatividad en el diseño, producción, distribución, y venta de soluciones para el uso, buen aprovechamiento y protección de la energía.

1.1.3 Valores

- -
- Respeto: El respeto empieza por uno mismo, es un valor que nos permite reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades y el trabajo de las personas así como sus

derechos. Respetándonos unos a otros, lograremos una sana convivencia y un mejor ambiente laboral.

- Trabajo en equipo: Es la habilidad de trabajar todos juntos hacia la visión de la organización, cada colaborador es parte esencial del proceso de trabajo, las capacidades de cada uno son complementarias, comprometidas con un propósito y con los objetivos de la organización.
- Integridad: Siempre hacer lo correcto, es decir, hacer todo aquello que consideramos bien para nosotros sin afectar los intereses o necesidades de las demás personas. Es la forma en que nos manejamos coherentemente con los valores personales en la organización.

1.1.4 Política de calidad

Somos un equipo dinámico que se dedica a desarrollar, diseñar y vender productos y servicios que promueven el mejor uso de la electricidad y la protección de instalaciones contra disturbios eléctricos y electro atmosféricos en la región centroamericana. Nuestro principal esfuerzo se orienta en satisfacer a nuestros clientes ofreciéndoles productos y servicios innovadores, la competencia del equipo humano y la mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

1.1.5 Objetivos organizacionales

- Lograr una disponibilidad de producto basada en una tasa de servicio de 90%.
- Mejorar las competencias laborales en un 2% anual.
- Cumplir en un 90% el programa anual de búsqueda de innovación de productos y servicios.
- Lograr un índice de satisfacción del cliente de 90%.
- Incrementar la rentabilidad en un 2% anual.
- Lograr un mínimo de 360 días sin accidentes laborales.

1.1.6 Estructura organizacional

Actualmente Servicios Eléctricos cuenta con 71 colaboradores. Siendo 32 el personal de oficinas que trabaja una sola jornada laboral y 39 el personal de campo que trabaja la jornada acorde al proyecto que estén ejecutando.

La jornada de oficinas se realiza de lunes a jueves de 07:30hrs. a 17:30hrs., y los viernes de 08:00hrs. a 17:00hrs. Y la jornada del personal de campo, regularmente es de lunes a viernes de 08:00hrs. a 17:00hrs. y sábado de 08:00hrs. A 12:00hrs. Se pagan horas extras. La mayoría del personal se encuentra en planilla por tiempo indefinido y con prestaciones laborales de ley, hay dos personas contratadas por servicios profesionales, y 19 técnicos y albañiles contratados de forma temporal asignados a un proyecto específico.

Gerente General: Es la máxima autoridad dentro de la organización siendo el principal responsable de presentar los resultados de la empresa a los accionistas y de dirigir las operaciones de la empresa.

Gerente Técnico: Es la segunda persona al mando de la empresa, cubre en todas las funciones administrativas al Gerente General.

Jefe de Administración: Es responsable de controlar todos los movimientos bancarios de la empresa y de la confidencialidad de las transacciones realizadas, así como de la gestión de créditos y manejo de cobros. Tiene bajo su cargo al mensajero, Encargada de Limpieza y a la Recepcionista.

Jefe de Ingeniería: Es la persona que controla el diseño, ejecución y supervisión de los proyectos de electricidad e iluminación de la empresa, así como de velar del cumplimiento de los cronogramas de ejecución y supervisión. Tiene a su cargo a los Dibujantes, Auxiliares de Ingeniería, Supervisores de Proyectos, Encargados de Obra, Electricistas y Ayudantes.

Desarrollador de Climatización: Es el encargado de los diseños, ejecución y supervisión de proyectos de Aire Acondicionado.

Jefe de Ventas: Da seguimiento al cumplimiento de las metas de ventas definidas por la empresa, así como de velar por mantener e incrementar su cartera de clientes. Tiene a su cargo a las Ejecutivas de Ventas y a la Asistente de Ventas.

Contadora General: Ejecuta en tiempo los resultados de la empresa, así como también la revisión de formularios de pagos de impuestos, libros contables, cierres e inventarios. Tiene a su cargo a los Auxiliares de Contabilidad.

Jefe de Logística: Es responsable del proceso de compras de importación así como de dirigir la gestión de compras locales y el manejo y control adecuado de bodega. Tiene a su cargo a la Encargada de Compras Locales, Encargada de Bodega y Auxiliares de Bodega.

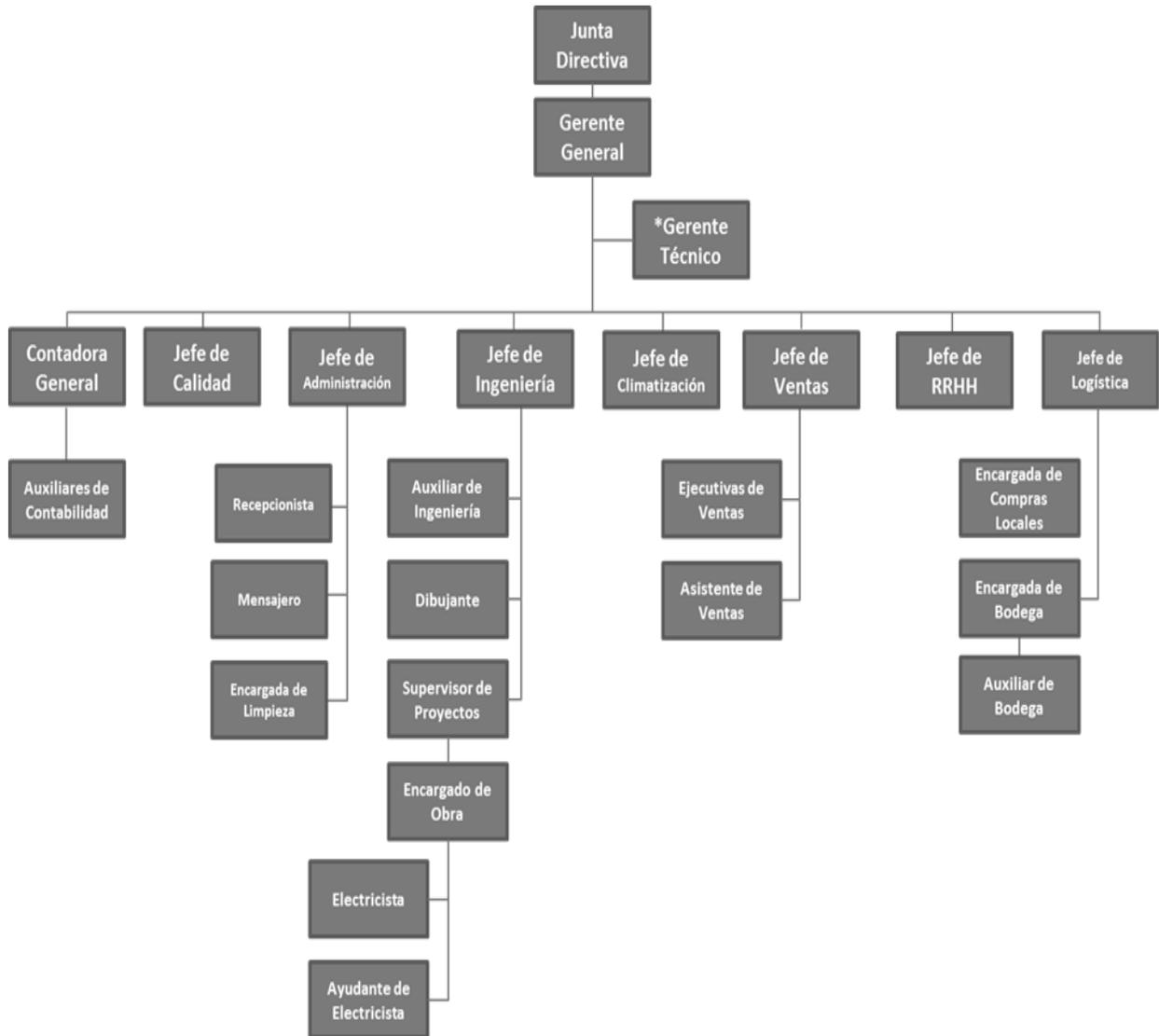
Jefe de Calidad: Es la persona encargada de velar por el cumplimiento y funcionamiento del sistema de gestión de calidad y la implementación de nuevos procedimientos y mejoras a los existentes.

Jefe de Recursos Humanos: Gestiona la contratación de personal competente para la empresa y vela por el incremento de la competencia de personal, así como de tomar las medidas necesarias para mantener un buen clima laboral y el cumplimiento de los valores organizacionales.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa Servicios Eléctricos, como una figura en la que se plasma su estructura organizacional:

Ilustración No. 2

Figura 1: Organigrama General de la empresa Servicios Eléctricos



Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

La empresa en cada uno de sus departamentos cuenta con procedimientos establecidos, mismos que se deben cumplir y ser controlados para mantener el orden dentro de la organización, esto se explica a continuación:

1.1.7 Control Interno

Servicios Eléctricos está siempre en busca de la mejora continua, es por esto que en el año 2011 la empresa obtuvo su certificado de calidad bajo las normas ISO 9001:2008, lo que certifica a la empresa como una empresa basada en la calidad tanto de sus productos como de sus servicios.

Existen procedimientos en todas las áreas de la empresa, mismos que son controlados constantemente a través de auditorías internas realizadas a los procesos existentes en donde se revisa el cumplimiento de los mismos y se levantan oportunidades de mejora, acciones preventivas o correctivas para mejorar el desempeño de dichos procesos.

1.1.8 Información Financiera – Contable

Los Estados Financieros son elaborados por el departamento de contabilidad, revisados por la contadora general y el gerente general, se realizan de manera mensual.

1.1.9 Información Comercial

Entre los servicios que presta se encuentran:

- Diseños de instalaciones eléctricas, protección, iluminación y diseños de sistemas de aire acondicionado.
- Ejecución de proyectos de electricidad, protección de instalaciones eléctricas, iluminación, y sistemas de aire acondicionado.
- Análisis de calidad de energía.
- Comercialización de productos para protección eléctrica, iluminación y aires acondicionados.

Sus clientes son: Empresas Constructoras, Instaladores, Personas individuales que necesiten los servicios que la empresa ofrece, Ingenios, Ingenierías, Comercios en general.

Marcas que representa: Samsung, Ingesco, New Line, ISKRA, STL, Dialight, Carmanah y Letrotech.

Los productos que la empresa comercializa son productos importados, provenientes de distintos países como México, España, Estados Unidos, Francia, Sudáfrica y son vendidos tanto en Guatemala, como en Centroamérica y Panamá.

Servicios Eléctricos tiene catálogos y fichas técnicas de los productos que ofrece a sus clientes. Hay una amplia cartera de clientes ya formada, y el departamento de ventas tiene sus metas mensuales ya establecidas para el año 2014. Se está iniciando a trabajar con estrategias de mercadeo que contribuyan a incrementar la cartera actual de clientes y como consecuencia de ello buscar un incremento en las ventas mensuales.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Administración

La administración es parte fundamental para el buen funcionamiento de toda empresa, “Es la herramienta específica que permite que las organizaciones sean capaces de generar resultados y satisfacer necesidades”. (Chiavenato, 2009: 60).

“La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robbins & Coulter, 2005: 7)

Una buena gestión administrativa permite llevar los controles necesarios de las organizaciones y planear con anticipación las modificaciones a realizar.

1.2.2 Organización

Una organización se refiere a un grupo de personas que están orientadas hacia un mismo fin, “Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual” (Chiavenato, 2009: 24).

“La existencia de un grupo humano, que comparte unos medios o recursos financieros, técnicos y humanos, en la realización de una acción coordinada, para la consecución de unos fines u objetivos comunes”. (Aramburu, Rivera, 2008: 16)

Una organización nace, crece y muere, y su tiempo de vida depende de la manera en la que sea administrada. Por ello es necesario prestar atención a su desarrollo y al de sus miembros.

1.2.3 Las organizaciones y su administración

Según Chiavenato (2009) todas las organizaciones son dirigidas por administradores, que son un recurso social muy importante, ya que en la actualidad las organizaciones tienen una gran necesidad de ser bien administradas. El papel de un administrador no solo consiste en hacer que las cosas funcionen bien, sino en lograr que produzcan resultados y que agreguen valor a las partes interesadas.

1.2.4 Estructura Organizacional

Una empresa necesita de una estructura bien definida, la estructura organizacional que se define a continuación: “Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización”. (Robbins & Coulter, 2005: 234).

“La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas”. (Chiavenato, 2009: 106).

La estructura de una organización debe de estar diseñada para funcionar, permitir contribuciones de sus miembros y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia. Una estructura de organización que funcione nunca puede ser estática. (Weihrich & Cannice, 2008: 217)

1.2.5 Departamentalización

Según Chiavenato (2009), a medida que las organizaciones crecen, se incrementa la complejidad del trabajo de la organización, debido al mayor número de tareas y de integrantes. Se le llama departamentalización al agrupamiento de tareas y personas de acuerdo a varios criterios que las organizaciones utilizan para crear sus departamentos.

En general el criterio de organización más elevado es la departamentalización por funciones. Las funciones están incluidas dentro de los puestos de trabajo de la organización.

1.2.6 Puesto de Trabajo

Parte importante de la organización de una empresa es la definición adecuada de los puestos que conforman o conformarán la estructura de la misma. “Un puesto de trabajo es el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada.” (Zelaya, 2006: 8).

“Los puestos de trabajo pueden ser definidos como el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante”. (Gan & Triginé, 2012: 22)

1.2.7 Funciones

Las funciones hacen referencia a las diligencias que una persona debe llevar a cabo, “Es la expresión de todas las actividades que debe desarrollar un trabajador en determinado cargo. Así como las responsabilidades que le son inherentes y su nivel de interacción”. (Galindo, 2006:113).

1.2.8 Marketing

Para muchas organizaciones el área de marketing es parte fundamental de la empresa, es por ello que a continuación se presentan algunos conceptos de marketing: “Proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades, deseos y requerimientos de los individuos y grupos, mediante la creación e intercambio de valor” (Toca, 2007: 5).

Según Kotler (2008) Es la ciencia y arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, y obtener así una utilidad.

“El marketing es un proceso gerencial y social mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos/servicios de valor con los otros”. (Kotler, 2004: 21)

1.2.9 Ventas

Según García Bobadilla (2001) ventas es uno de los pilares fundamentales de toda empresa, es la parte que de forma permanente está en contacto con los clientes, quienes son el principal activo de la empresa. Ventas es la única función que directamente genera ingresos, todas las demás funciones y actividades de la empresa, o generan ingresos pero de forma indirecta, o la mayoría son gastos.

“Las ventas son la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador” (De la Parra, 2004: 14).

1.2.10 Vendedor

Toda empresa dedicada a la comercialización de servicios o de productos, necesita tener en su equipo de trabajo personas que desempeñen el puesto de vendedores, un vendedor “Es aquella persona que ejerce la ciencia y el arte de la venta, interpretando los requerimientos de los prospectos y aplicando su cultura general, psicología, conocimientos sobre estilos, gustos, preferencia y sus conocimientos técnicos permanentemente actualizados, para satisfacer las necesidades, deseos, preferencias y temores de los clientes y consumidores, con fines de bien común” (De la Parra 2004: 14)

“Es el cimiento de la estructura de la red de ventas, es decir, la persona en contacto último con el cliente y, en definitiva, el responsable de obtener el sí del comprador”. (Belío, Sainz, 2007:22)

1.2.11 Gerencias de Ventas

Para tener un buen control y manejo del personal de ventas, es necesario tener al menos una gerencia de ventas. “La pieza fundamental de toda fuerza comercial exitosa es el gerente de ventas, que debe tener la capacidad de reclutar vendedores sin experiencia para desarrollarlos como grandes jugadores de las ventas, motivar al equipo, dirigirlo, entrenarlo, controlarlo, conducirlo y planificar la mejor estrategia para ventas”. (De Salterain, 2012: 02).

1.2.12 Estrategia de Ventas

La estrategia de ventas es un tipo de estrategia diseñada para alcanzar los objetivos de venta. Suele incluir los objetivos de cada vendedor, el material promocional a utilizar, el número de clientes a visitar o llamar por día, semana o mes, el tiempo a dedicar a cada producto, entre otros aspectos. Todo para alcanzar las metas definidas por el departamento o área de ventas.

1.2.13 Desarrollo de la estructura de ventas

Según Artal (2013) para diseñar la red de ventas que necesita una empresa los pasos a dar son básicamente los siguientes:

- En primer lugar, averiguar nuestro mercado, lo cual será posible al conocimiento del entorno y la competencia. Dentro del mercado será conveniente una segmentación de clientela, con la cual se irá concretando una demanda potencial realista.
- Saber cuántos vendedores se necesitan, si conocemos aproximadamente cuantos y donde están los futuros clientes, el número de visitas o llamadas que puede hacer un vendedor y la duración media de cada una de estas, ya se puede calcular. También aproximadamente el número de vendedores en función del tiempo disponible por cada uno de ellos.
- Como consecuencia del punto anterior, ¿Qué nos convendrá más, menos vendedores pero exclusivos (a los que se puede formar, controlar y gobernar muy bien), o más vendedores pero compartidos con otras empresas, pagados a comisión pura y dura, más difíciles de formar, motivar y conducir y de los que no es lícito esperar tan extensa colaboración como de los fijos?
- En cuarto y último lugar, decidir si los vendedores van a formar una única categoría profesional, vendiendo a cualquier clase de cliente, cualquiera de nuestros productos, en

cualquier parte o en zonas predeterminadas o a ciertos clientes nada más o algunos de nuestros productos solamente.

Se debe considerar que no existen estructuras comerciales óptimas y universales, sino que cada empresa tiene que ajustar su estructura a sus circunstancias particulares.

1.2.14 El rol de los puestos del director de ventas y del vendedor

Si la empresa es pequeña, es posible que el jefe de ventas también lo sea de algunos otros departamentos y en unos casos hasta puede ser el director de marketing, y a veces incluso el mismo director general.

En el papel del jefe de ventas hay que detectar la importancia de ciertas especificaciones o requerimientos para obtener el éxito:

- Vocación para desempeñar el puesto, con una gran capacidad para comprender, motivar y activar a un equipo de ventas y por supuesto saber vender.
- Capacidad de organización, de simplificación, de análisis, de aprovechamiento del tiempo.
- Saber controlar con objetividad, corrigiendo con firmeza pero sin acritud, enseñando, convenciendo y eventualmente, separando a los vendedores indeseables.
- Cierta cultura general, sobre todo en el ámbito económico y comercial, cierta curiosidad de estar informado y actualizado, tendencia equilibrada al estudio y a la acción.
- Es deseable una situación personal estable y buena salud, una gran dosis de optimismo y paciencia, resistencia al desánimo y la soledad, equilibrio emocional y madurez.

El rol del vendedor, como se sabe la gran responsabilidad del vendedor es vender bien y crear una clientela estable. Para ello se necesita una serie de características personales, unos conocimientos y habilidades profesionales, principalmente sobre el producto, el cliente, la competencia, la propia empresa, estrategias y técnicas de venta, comunicación y organización de su trabajo e informes de ventas.

Es importante que en una empresa estén bien definidas y delimitadas las funciones del área de ventas. Respetando los roles de este departamento será más fácil el logro de sus objetivos.

1.3 Planteamiento del Problema

Durante la investigación realizada en la evaluación integral, se determinaron varios inconvenientes en el área de ventas, lo cual tiene un efecto negativo en el cumplimiento de los objetivos de ventas de la empresa.

En el proceso de evaluación integral se determinó que la empresa no tiene bien definidas las funciones del departamento de ventas, están incumpliendo con las proyecciones de ventas para el año 2014, la jefe de ventas tiene asignadas varias tareas administrativas y un tiempo reducido dedicado a la gestión y seguimiento de sus vendedoras.

Servicios Eléctricos se dedica a la comercialización de productos y servicios, dentro de los servicios está la ejecución de proyectos de electricidad, iluminación y aires acondicionados. Las ventas de proyectos no se han logrado cerrar a través de ventas, sino a través de gerencia por el conocimiento técnico que se necesita para este tipo de venta. Y el movimiento de ventas de productos, que si se cierra directamente a través del departamento de ventas, ha sido bastante menor a lo esperado para este año.

Las ventas de los proyectos han aumentado, por las gestiones que ha realizado gerencia con el departamento de ingeniería, sin embargo los movimientos de productos se han visto muy reducidos y con tendencia a seguir disminuyendo cada mes.

Actualmente, tanto las vendedoras como la jefe del departamento realizan funciones administrativas, por ejemplo la elaboración de salidas de materiales de bodega para proyectos, encuestas de satisfacción de sus clientes, elaboración de requerimientos a compras, gestiones de mercadeo y publicidad, entre otras. Funciones que se podrían delegar al personal administrativo de la empresa y está área dedicarse más a su función principal de lograr los cierres de ventas de productos.

La falta de implementación de estrategias para el logro de las metas de ventas de productos, ha dificultado la búsqueda de nuevos clientes y el seguimiento adecuado a la cartera actual de clientes frecuentes.

Todo lo anterior conlleva a que el departamento pierda su objetivo principal, que es lograr los cierres de ventas, con ello se pone en riesgo la rentabilidad de la empresa; ya que los gastos han aumentado por el personal que se ha contratado para la ejecución de los proyectos. Los ingresos acoplados por ventas de proyectos y productos se han mantenido algunos meses y en otros han disminuido y por esa razón se ha dificultado lograr un balance entre el aumento de gastos con el aumento de ventas.

1.4 Justificación

En la actualidad la empresa se está direccionando hacia la búsqueda de mejores prácticas sobre la base de la eficiencia, esto se traduce a encontrar una mejor forma de realizar las labores de cada departamento con la finalidad de cumplir con sus objetivos y tomar acciones necesarias para lograr que la empresa se pueda seguir manteniendo en el mercado; un mercado actualmente muy dinámico y competitivo.

La meta principal de toda organización es el logro de sus proyecciones de ventas, ya sean productos o servicios, bienes tangibles o intangibles, experiencias o aventuras. Todas las empresas con fines de lucro tienen algo que ofrecer al cliente y con el cumplimiento de sus proyecciones de ventas es que se logra que estas empresas se mantengan funcionando y que sean entidades rentables.

Toda empresa necesita tener un balance entre sus ingresos y sus gastos, es por ello que se definen metas de ventas; para proyectar los ingresos que obtendrá la empresa y planificar las inversiones que puede efectuar y cubrir los gastos con los que debe de cumplir.

Según la información proporcionada por la empresa objeto de estudio, han tenido dificultades para cumplir con sus objetivos de ventas para el año 2014, por ello es importante el enfoque en la búsqueda de nuevos clientes y un seguimiento eficaz a la cartera actual de los mismos, que le permitan hacer negocios efectivos por ventas de productos, adicionando que se realizan muchas funciones administrativas que logran que una vendedora o la jefe de ventas fácilmente pierda su objetivo principal que es el cierre de negocios.

Es por ello que se evidencia la necesidad de realizar una reestructuración al departamento de ventas que sea eficiente para la empresa y con ello lograr incrementar las ventas para cumplir con las próximas proyecciones.

1.4.1 Pregunta de investigación

Del planteamiento del problema indicado anteriormente se estructura la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las causas por las que la estructura organizacional actual del departamento de ventas de la empresa no está logrando sus objetivos de venta para el año 2014?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

- Establecer las causas para una nueva estructura organizacional en el departamento de ventas que permita cumplir con las metas de ventas proyectadas.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Analizar las funciones y tareas que se realizan en el área de ventas.
- Conocer el proceso interno actual de ventas.
- Identificar las necesidades del departamento de ventas para optimizar su proceso interno.

1.6 Alcances y límites

1.6.1 Alcances

La Práctica Empresarial Dirigida se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa Servicios Eléctricos, se realizaron entrevistas y cuestionarios a las personas involucradas en los procesos objeto de análisis, así como las visitas necesarias para conocer el proceso de ventas de la empresa.

- Se llevaron a cabo entrevistas con el gerente general de la empresa, jefe de recursos humanos y jefe de ventas.
- Se realizaron cuestionarios generales al personal administrativo, contable y personal de ventas.

- Además se realizó un cuestionario específico al departamento de ventas, dicho instrumento comprende los seguimientos y proceso de área de ventas y con ello se identificaron las necesidades requeridas de este departamento.

1.6.2 Límites

La investigación se limitó a los departamentos de ventas, contabilidad, jefaturas, gerencia y puestos administrativos. Se obtuvo la información necesaria para enfocarse al departamento de ventas, en donde se detectaron varias debilidades que están afectando a la empresa.

Los datos, como los valores de los Estados Financieros de la empresa serán sustituidos porcentualmente y alterados por requerimiento de la Contadora General por contener información de carácter confidencial. Para cualquier información, la solicitud deberá tratarse con gerencia para su aprobación. No se utilizará el nombre real de la empresa por requerimiento de Gerencia.

Capítulo 2

2.1 Tipo de investigación

La investigación que se utilizó es de tipo descriptiva, en los estudios descriptivos se busca entender de manera máxima el comportamiento de las variables estudiadas, este tipo de investigación tiene como característica que las variables se estudian en forma aislada, procurando descubrir la mayor cantidad de detalles.

La investigación permitió entender ampliamente el comportamiento de las áreas estudiadas, por medio de la selección de instrumentos de recopilación de información que permitieron medir las variables de manera independiente; con la finalidad de describir y especificar las propiedades más importantes de las áreas evaluadas.

2.2 Sujetos de la investigación

Se realizaron entrevistas al Gerente General, jefe de ventas y jefe de recursos humanos y también se efectuaron distintos tipos de cuestionarios a tres personas de jefaturas, siete personas de áreas administrativas, las cinco personas del departamento de ventas, la contadora general y sus tres auxiliares. Se realizó la investigación con información obtenida por el personal de estas áreas (23 personas en total) que son las que conforman la parte administrativa de la empresa.

El área involucrada en la investigación es el departamento de ventas junto con gerencia y recursos humanos.

2.3 Instrumentos de investigación

Para poder recabar la información de manera precisa y puntual, abarcando todas las áreas de interés de la organización, la metodología aplicada se basó en técnicas de recopilación de información y

análisis de datos tales como: revisión de información documental, cuestionarios dirigidos a personal de distintas áreas de la empresa, entrevistas, análisis FODA. Todo esto con la finalidad de poder dar un enfoque adecuado a la problemática de la empresa.

Se emplearon técnicas de recopilación de información, como las que se detallan a continuación:

- Cuestionarios Generales
Este instrumento sirvió para conocer las generalidades y detectar las áreas críticas o con necesidades de mejora para la empresa.
- Cuestionarios Específicos
Busca identificar y responder los objetivos planteados al inicio, una revisión exhaustiva para conocer profundamente la problemática del área o proceso crítico que se detectó. Fueron diseñadas para identificar las necesidades del área por medio de preguntas con opciones de respuesta.
- Cédulas de entrevista
La entrevista se basa en un marco de temas determinados, estos se establecen antes de dar inicio a la entrevista y la persona a entrevistar debe de desarrollarlos y brindar toda la información al respecto.

Para poder llevar a cabo la investigación y obtener un resultado objetivo, el diseño de la investigación desarrollado fue el siguiente:

- Contacto inicial con la empresa: Se procedió a realizar la solicitud de práctica, ya autorizada se realizó la visita preliminar y calendarización de entrevistas.
- Elaboración de entrevista inicial: Se realizó la entrevista al gerente general de la empresa para recibir la información necesaria de la misma.

- Elaboración de cuestionarios generales: Se realizaron cuestionarios a las distintas áreas de la empresa para conocer mejor su funcionamiento y sus áreas críticas.
- Entrevista con jefe de recursos humanos: Se llevó a cabo la entrevista para conocer a detalle el funcionamiento de la empresa, su personal y profundizar en las áreas críticas de la empresa.
- Elaboración de cuestionarios específicos: Se elaboraron cuestionarios al área crítica encontrada para ampliar la información y conocer mejor la problemática de la empresa.
- Entrevista con Jefe de ventas: Con la finalidad de obtener un conocimiento más amplio de su metodología de trabajo y su situación dentro de la empresa.
- Se recabó, analizó, comparó y revisó toda la información obtenida con los instrumentos de investigación.
- Se elaboró el informe final en base a los resultados obtenidos.

2.4 Aportes

2.4.1 A la universidad

Dejar un documento valioso a la Universidad que pueda ser utilizado como guía y referencia para otros estudiantes y docentes de la carrera de Administración de Empresas o carrera afín, para la reestructuración de un departamento de ventas para una empresa dedicada a la comercialización de productos y servicios de eficiencia energética.

2.4.2 A la empresa

Entregar a la empresa una propuesta para fortalecer el área de ventas, y con ello poder lograr sus objetivos, planes e indicadores establecidos para este y el próximo año 2015.

2.4.3 Al país

Contribuir con el conocimiento de procesos eficientes de ventas, a las empresas dedicadas a venta de servicios y productos que requieran de considerable conocimiento técnico y específico, para que sirva como referencia a más empresas y profesionales en las consultorías, que puedan ponerlo en práctica y aumentar sus ganancias, y por ende aumentarán las tributaciones al Estado.

Capítulo 3

3.1 Presentación de resultados

En el desarrollo de este capítulo se detallan los resultados relevantes del trabajo de campo realizado en la empresa Servicios Eléctricos, con la finalidad de presentar las áreas críticas encontradas a lo largo de la investigación.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a Gerencia General y las jefaturas de ventas y recursos humanos:

Ilustración No. 3

Tabla 2: Matriz resultado de las entrevistas elaboradas

Unidad	Funciones principales	Resultados de la entrevista
Gerencia General	<p>Planificación estratégica y desarrollo de la organización, para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.</p> <p>Responsable del buen funcionamiento y rentabilidad de la organización ante la junta directiva.</p>	<p>Recientemente se implementó una nueva área de aires acondicionados, esta área se encargará del soporte técnico para los aires, diseño y ejecución de proyectos. La gestión de ventas para esta línea de producto permanecerá siempre dentro del actual departamento de ventas, esto requiere mayor cantidad de trabajo y tiempo de planeación para la jefatura de ventas.</p> <p>Las ventas no son las esperadas, no van de la mano con el crecimiento de la empresa. Se venden servicios como ejecuciones de proyectos, las oportunidades de venta para proyectos han sido traídas y cerradas siempre por gerencia, sin embargo el proyecto es asignado a cualquiera de las vendedoras, quién gana comisión durante la ejecución del proyecto establecido.</p>

<p>Jefatura de Recursos Humanos</p>	<p>Proveer personal competente para la empresa, reclutamiento y selección de personal, programas de inducción, capacitación, evaluación de desempeño, clima organizacional.</p>	<p>Se trabaja en programas de capacitación, la estructura organizacional es dinámica y se va adaptando a las necesidades del entorno. Dentro de la reestructura se trabajan los puestos y funciones previo a los cambios, en el área de ventas hace falta ver a detalle las tareas asignadas y la delimitación de funciones, ya que por invertir tiempo en otras tareas fuera de su alcance pierden el objetivo de su función principal y el logro de metas de su departamento.</p>
<p>Jefatura de Ventas</p>	<p>Lograr cierres exitosos de ventas, velar por el cumplimiento de las metas anuales de ventas de la empresa.</p>	<p>Puestos distintos en ventas (Ejecutivas de ventas y asistente de ventas) que realizan exactamente las mismas funciones dentro del departamento. Se considera que las tareas de mercadeo serían de mucha utilidad para la empresa y en especial para el departamento de ventas.</p> <p>El personal de ventas invierte mucho tiempo en tareas administrativas y al igual que el jefe de ventas pierden su enfoque en el logro de los objetivos de este departamento.</p>

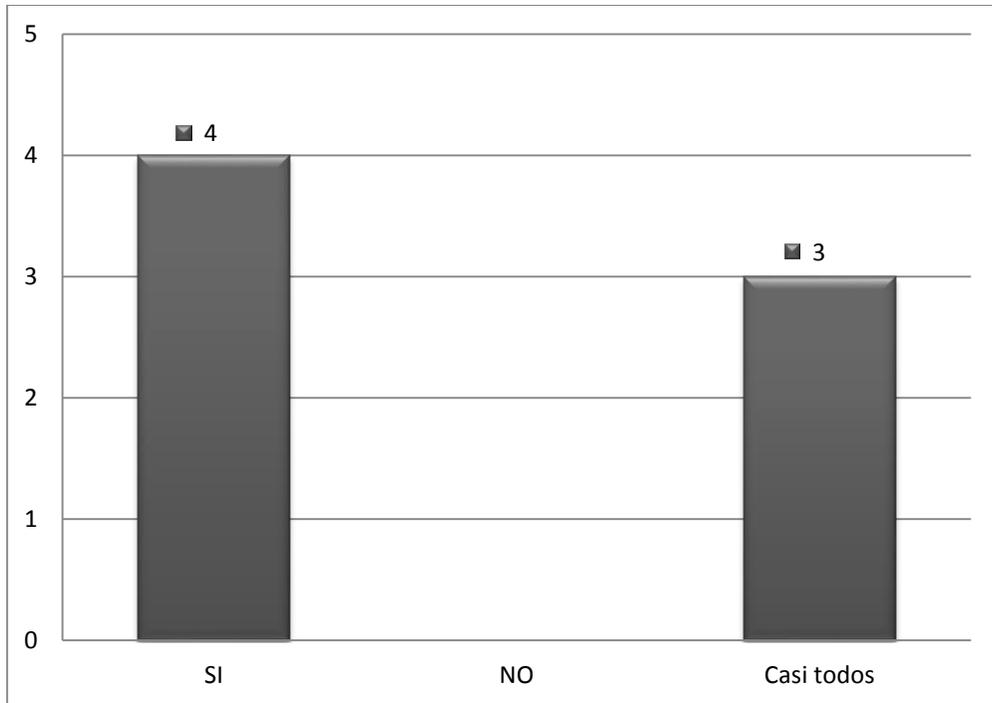
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados a las áreas administrativas, jefaturas, ventas y contabilidad, que permitieron tener un mayor conocimiento de la empresa y del área crítica a desarrollar son los siguientes:

Encuestas para jefes de área

Ilustración No. 4

Gráfica 1: ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?



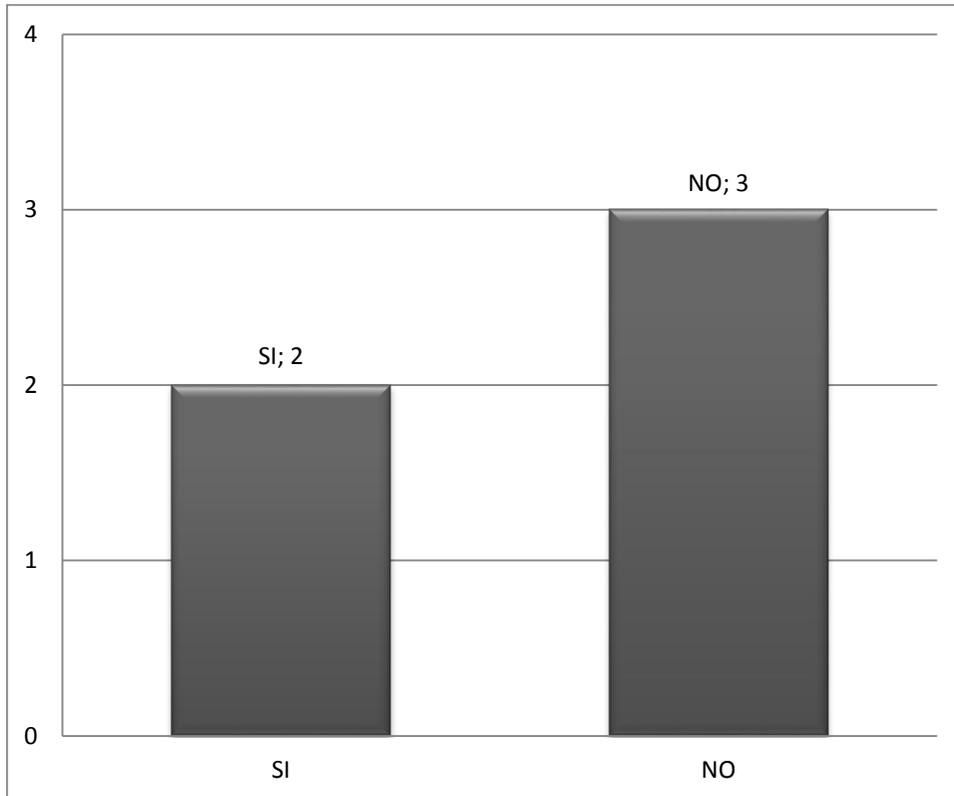
Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Cuatro de los encuestados consideran que las funciones y responsabilidades de los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos están claramente definidas. Tres de ellos consideran que casi todos, es decir que no están bien definidas en su totalidad las delimitaciones de puestos o funciones del personal, los tres coinciden en sus comentarios que el área de ventas es en donde está esta debilidad y que existe la necesidad de nuevas funciones o puestos de trabajo en este departamento.

Encuestas para personal de ventas

Ilustración No. 5

Gráfica 2: ¿Considera que las funciones del personal están claramente definidas?

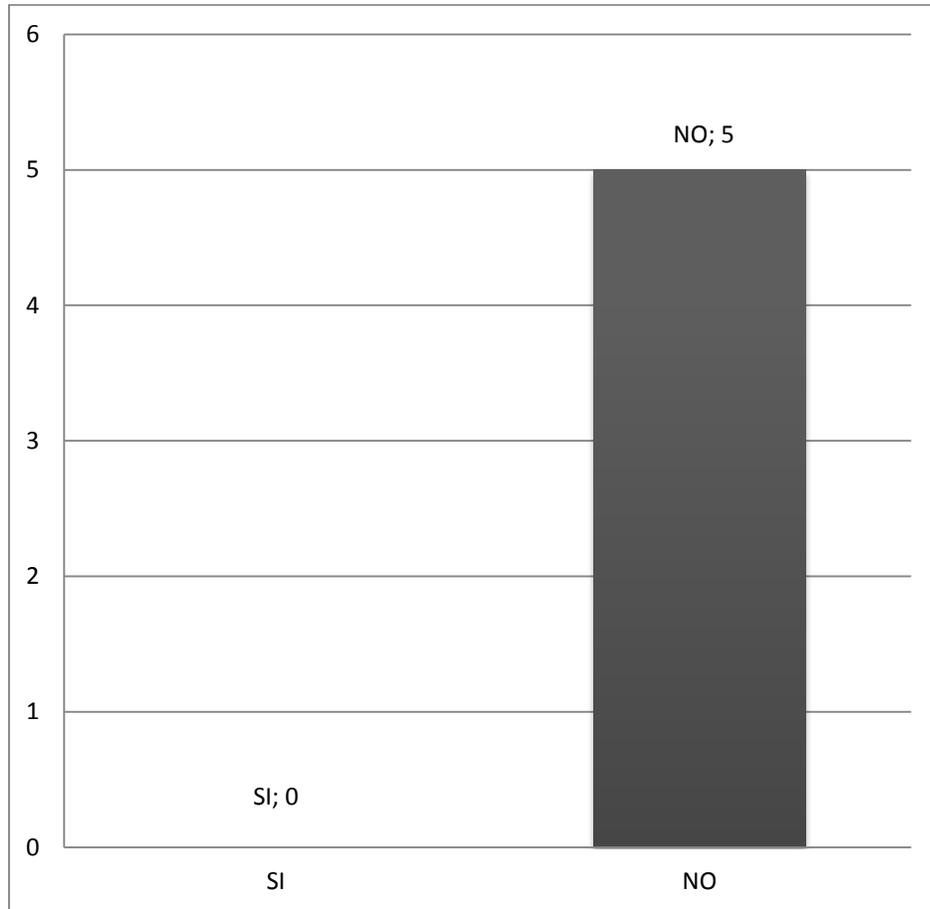


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

El 60% de encuestados, consideran que hay una debilidad en la definición clara de las funciones del personal que pertenece al departamento de ventas, la delimitación de funciones para esta área no está bien definida. El 40% considera que sí están claras.

Ilustración No. 6

Gráfica 3: ¿Se hacen estudios para determinar la conveniencia de efectuar publicidad a través de una agencia, contar con un departamento de mercadeo o trabajar en forma mixta?

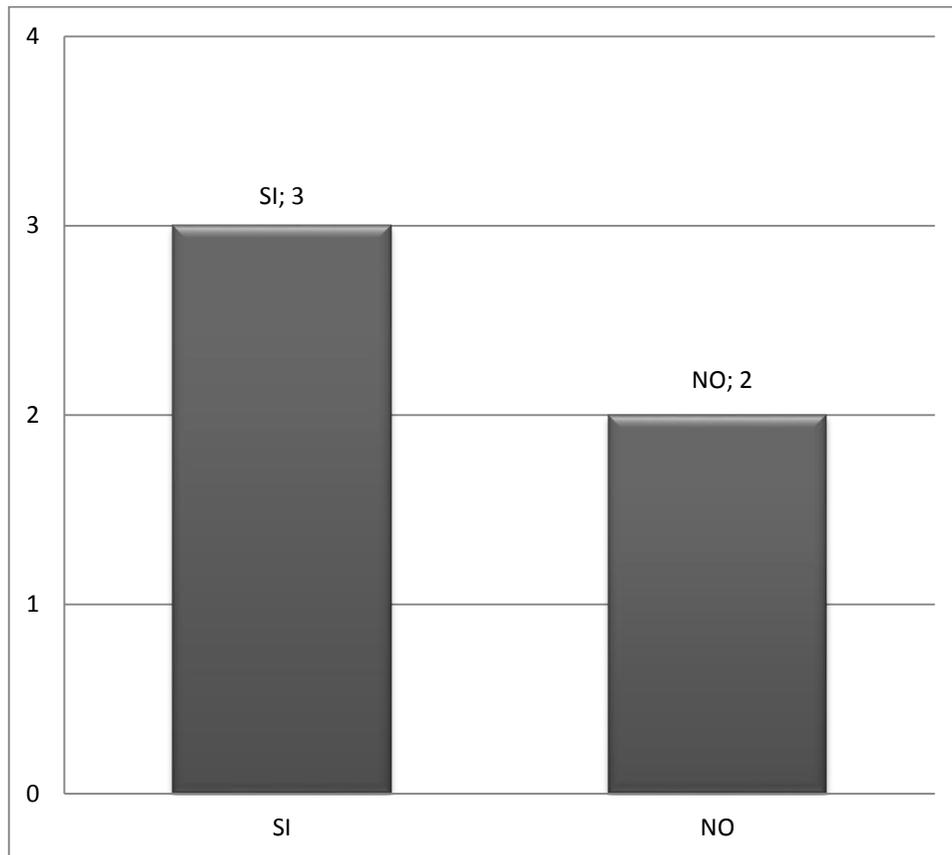


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

El 100% de las personas encuestadas respondió que no se han realizado estudios que ayuden a determinar la conveniencia de efectuar publicidad a través de una agencia, contar con un departamento de mercadeo o trabajar de forma mixta.

Ilustración No. 7

Gráfica 4: ¿Considera que hay necesidad de nuevos puestos de trabajo o nuevas funciones en el área de ventas?

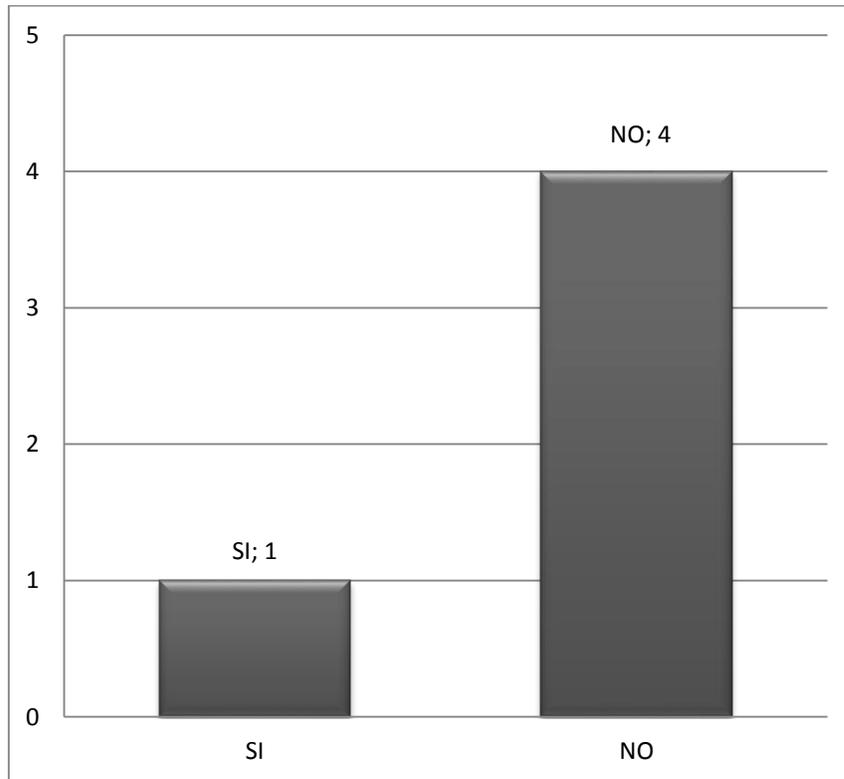


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Tres de las cinco personas encuestadas respondieron que si hay necesidad de nuevos puestos de trabajo en el departamento de ventas para tareas administrativas específicamente, ya que actualmente invierten más tiempo en este tipo de tareas que en la gestión de ventas.

Ilustración No. 8

Gráfica 5: ¿Considera que el personal actual en el departamento de ventas es suficiente para lograr los objetivos de dicho departamento?

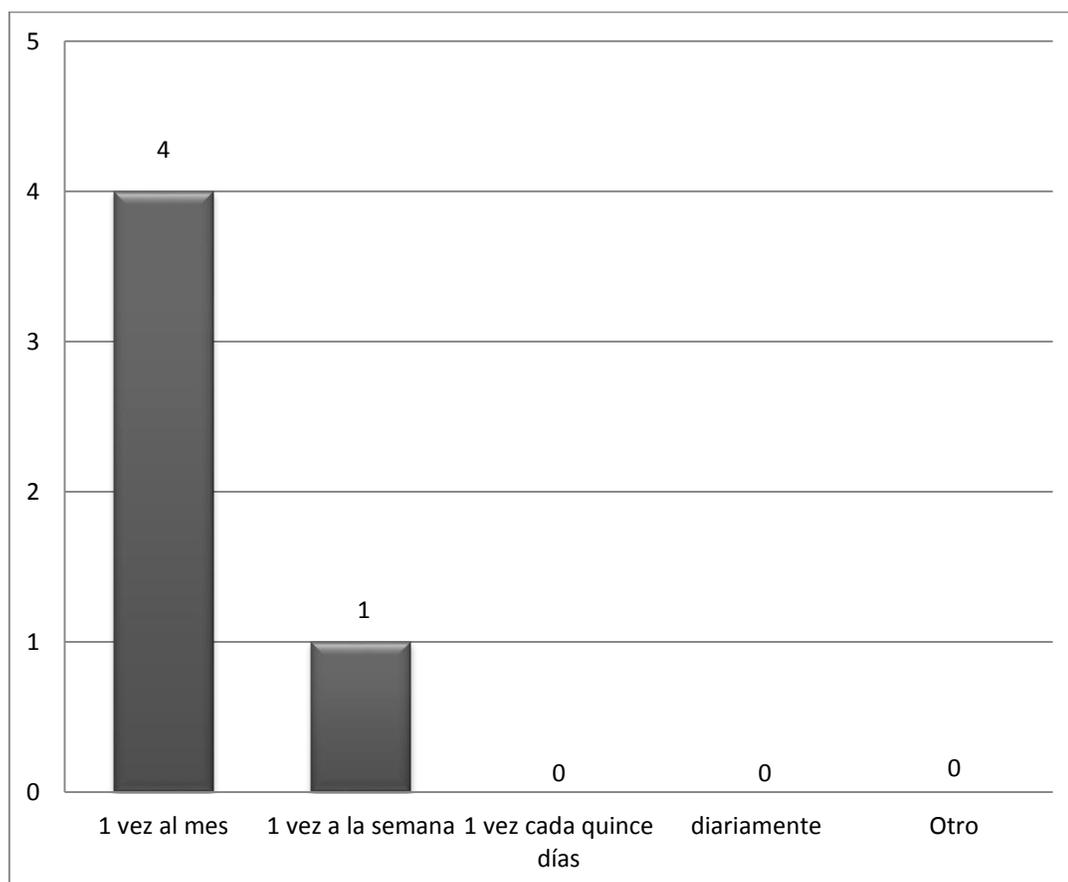


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Cuatro de las cinco personas encuestadas del departamento de ventas opinan que el personal actual de esa área no es suficiente para cumplir con todas las tareas que le son requeridas al departamento, lo que provoca ineficiencia en lograr las metas esperadas de ventas para la empresa.

Ilustración No. 9

Gráfica 6: ¿Con que frecuencia realiza llamadas a nuevos clientes?

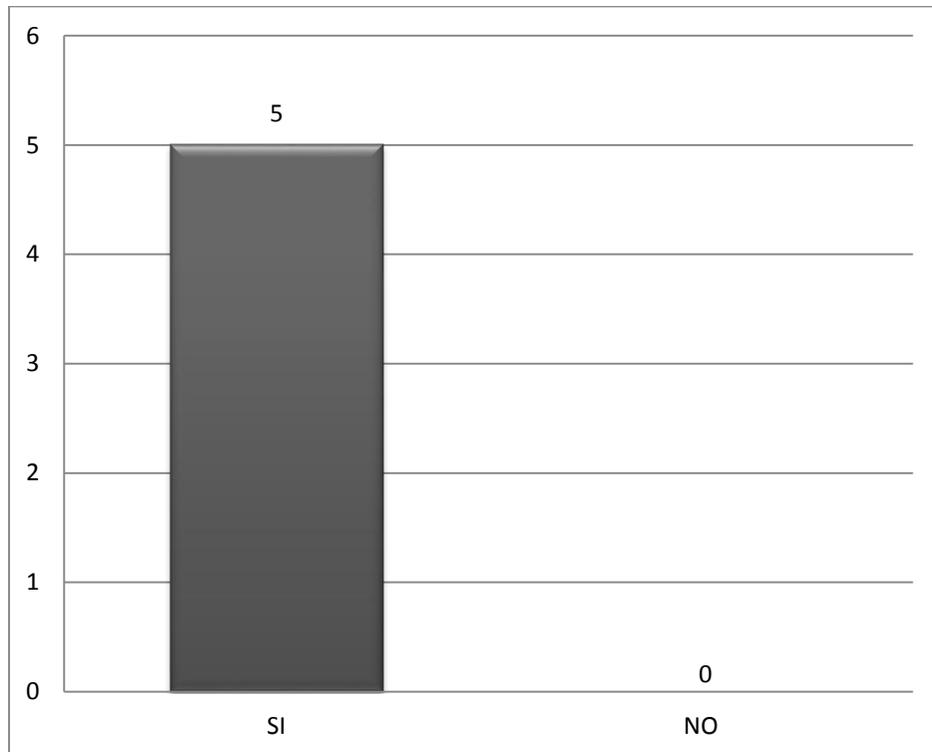


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

El 80% del personal de ventas, realiza llamadas a nuevos clientes una vez al mes en promedio, lo cual indica una debilidad en las estrategias de búsqueda de nuevos clientes y de seguimientos de ventas.

Ilustración No. 10

Gráfica 7: ¿Dentro de sus tareas diarias, considera que hay funciones administrativas que puedan desviar su gestión de ventas?

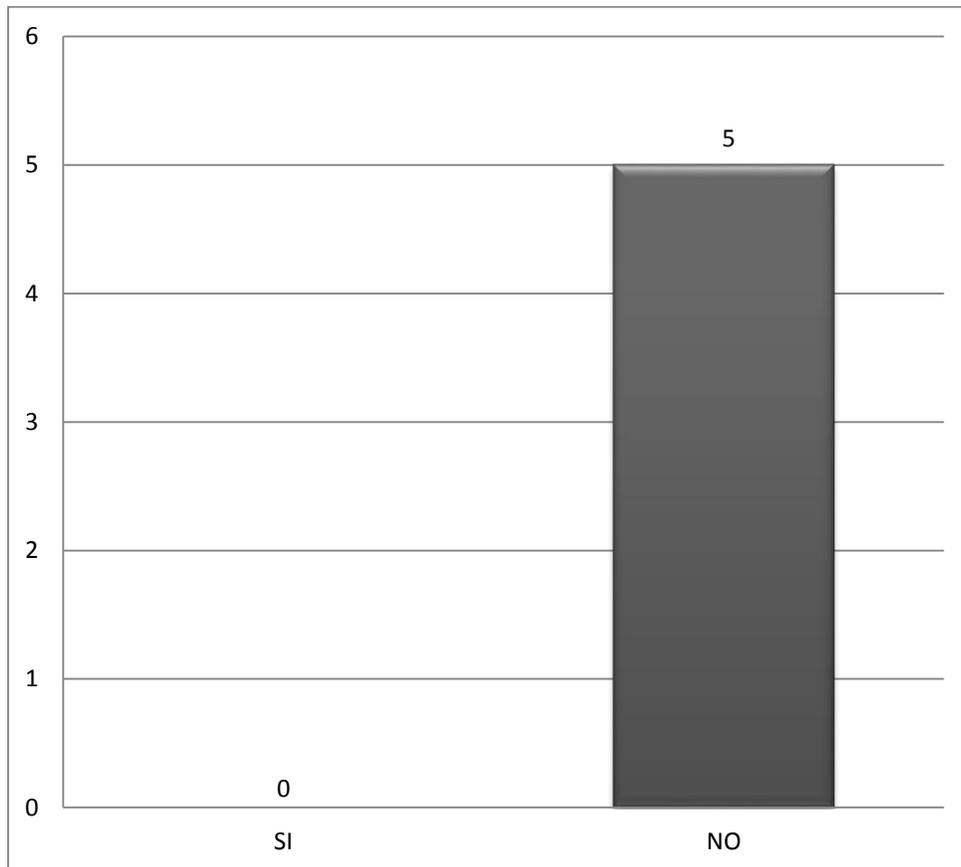


Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

El 100% del personal de ventas, cree que realizan varias tareas administrativas que provocan una desviación de sus objetivos y cumplimiento de sus metas de ventas.

Ilustración No. 11

Gráfica 8: ¿Se elaboran informes de ventas por artículo vendido, gastos de distribución, clientes, entre otros?



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

En la empresa actualmente no se elaboran informes detallados de ventas para conocer el movimiento de productos, gastos de distribución, comportamiento de los clientes, u otros que puedan ayudar para tomar acciones específicas de ventas o estrategias de mercadeo.

3.2 Análisis de resultados

3.2.1 Análisis de resultados de entrevistas y cuestionarios

Se encontró una problemática en el departamento de ventas, ya que el personal dedicado a esta área tiene varias funciones administrativas, las vendedoras realizan varias tareas de administración interna, lo que provoca que tengan un tiempo más reducido para realizar llamadas a clientes actuales y nuevos clientes para mantener e incrementar la cartera asignada.

La jefe de ventas también realiza varias tareas de nivel operativo y administrativo, lo que provoca el descuido a la supervisión y seguimiento de sus vendedoras y al logro de metas de su departamento. No cuenta con el soporte de un área de mercadeo que contribuya a ampliar su cartera de clientes y el incremento de su facturación.

Tanto la jefe de ventas como las vendedoras no tienen el conocimiento técnico requerido para lograr cerrar ventas de proyectos; estas ventas se han realizado gracias a gerencia y al departamento de ingeniería desde la búsqueda de la oportunidad con el cliente, hasta el cierre exitoso de la venta. A pesar de ello, se le asigna el proyecto a una de las vendedoras para realizar las gestiones administrativas correspondientes y se le da un porcentaje de comisión durante toda la ejecución de los proyectos asignados a su cartera.

El efecto de esta problemática, es que en el año 2014 hubo un incremento significativo del personal técnico del departamento de ingeniería debido a la demanda de los proyectos a ejecutar, lo que ha provocado aumentos elevados en los pagos de planilla y en los controles al personal. A pesar de este crecimiento en el área de proyectos, las ventas de productos se han mantenido iguales al año 2013 en algunos meses y otros han disminuido, esto evidencia falta de logros en los objetivos de ventas de productos, hay una cantidad significativa de productos en inventario y sin movimiento y por lo tanto las ganancias de la empresa se disminuyen, lo que pone en riesgo su rentabilidad y posibilidad de crecimiento.

3.2.2 Análisis contable-financiero

Se presenta información financiera de la empresa Servicios Eléctricos con cifras expresadas en quetzales. Se realizó el análisis de las principales cuentas del Balance General y de igual forma los Estados de Resultados, la cual es de suma importancia para la información de los socios y otras entidades que confían en los servicios que presta la empresa. Los estados financieros corresponden a los periodos 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.

A continuación se presenta el Estado de Resultados y Balance General al 31 de diciembre de 2013 el cual fue sujeto de revisión:

Ilustración No. 12

Tabla 3: Estado de Resultados

SERVICIOS ELÉCTRICOS		
ESTADO DE RESULTADOS		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013		
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)		
INGRESOS		
VENTAS Y SERVICIOS		Q 10,699,956.53
Costo de Ventas		Q 7,624,696.02
Ganacia Marginal		Q 3,075,260.51
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE OPERACION		Q 2,754,261.66
GASTOS DE VENTAS	Q 1,000,000.00	
GASTOS DE ADMINISTRACION	Q 1,754,261.66	
UAI		Q 320,998.85
OTROS INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS		Q 7,000.00
UAI		Q 327,998.85
ISR 31%		Q 101,679.64
RESERVA LEGAL		Q 11,315.96
UTILIDAD DEL PERIODO		Q 215,003.25

Fuente: Departamento de contabilidad, noviembre 2014.

Ilustración No. 13

Tabla 4: Balance General

SERVICIOS ELÉCTRICOS			
BALANCE GENERAL			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013			
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)			
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			Q 9,012,161.75
CAJA Y BANCOS		Q 1,308,070.49	
CUENTAS POR COBRAR		Q 2,276,054.30	
DERECHOS LEGALES Y FISCALES		Q 262,959.50	
INVENTARIOS		Q 3,201,125.67	
INVERSIONES		Q 1,963,951.79	
ACTIVO NO CORRIENTE			Q 337,214.78
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		Q 347,214.78	
(-) Depreciaciones y amortizaciones		Q 10,000.00	
TOTAL ACTIVO			Q 9,349,376.53
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			Q 3,971,654.87
CUENTAS POR PAGAR		Q 1,927,945.47	
PRESTACIONES LABORALES		Q 9,974.95	
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES POR PAGAR		Q 101,679.64	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		Q 1,932,054.81	
PASIVO NO CORRIENTE			Q 16,157.99
Prestamos Bancarios		Q 16,157.99	
TOTAL PASIVO			Q 3,987,812.86
CAPITAL, RESERVA Y RESULTADOS			Q 5,361,563.67
capital Social		Q 142,500.00	
Capital Autorizado	Q 200,000.00		
Acciones por suscribir	Q -58,000.00		
Utilidades acumuladas		Q 4,792,190.50	
Reservas		Q 211,869.92	
Ganancia del Ejercicio		Q 215,003.25	
SUMA DE PASIVO Y CAPITAL			Q 9,349,376.53

Fuente: Departamento de contabilidad, noviembre 2014.

3.2.2.1 Interpretación y análisis de los estados financieros

Para efectos de análisis de los estados financieros se utilizó el método de análisis de índices o razones financieras, las cuales dan indicadores para conocer la productividad de la empresa.

Se realizaron algunas razones financieras a la información proporcionada por el departamento de contabilidad al ejercicio 2013, que permite conocer la situación financiera y económica de la empresa y se obtuvieron los siguientes resultados:

Razón Circulante

$$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} = \frac{9,012,161.75}{3,971,654.87} = 2.27$$

Esta razón muestra la capacidad que la empresa tiene para responder con las obligaciones de corto plazo, el objetivo es conocer si pueden cubrir sus obligaciones inmediatas; para que una razón circulante sea positiva, la misma debe tener una relación de 2x1, es decir, que la empresa debe contar con dos unidades de activo para cubrir una unidad de pasivo.

En base a los resultados obtenidos, se determinó que la capacidad que tiene la empresa para poder cubrir sus pasivos y sus obligaciones a corto plazo versus sus activos corrientes es positiva con una razón de 2.27. Lo cual demuestra que la empresa en la actualidad si tiene capacidad para poder pagar sus obligaciones en caso que existiera algún problema que pusiera en peligro sus operaciones.

Prueba del Ácido

$$\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}} = \frac{5,811,036.08}{3,971,654.87} = 1.46$$

Esta razón muestra la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo con activos líquidos, para que el índice sea positivo el resultado debe ser de 1x1, que significa que por cada unidad de activo, se puede cubrir una unidad de pasivo.

En base al análisis la empresa cuenta con una razón de 1.46 por consiguiente se puede determinar que la empresa se encuentra saludable respecto a que sí puede solventar sus obligaciones en corto plazo.

Razón de Solidez

$$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{9,349,376.53}{3,987,812.86} = 2.34$$

Esta razón muestra la capacidad que tiene el activo para poder cubrir sus pasivos representados en unidades monetarias (Quetzales), para que el índice sea positivo el resultado debe ser de 1x1, que significa que por cada quetzal que se adeuda del pasivo, se tiene cierta cantidad del activo para pagarla.

Para esta prueba el resultado fue de 2.34 lo cual representa la capacidad de pago que dispone en activos de cada quetzal que debe, por lo cual si dispone de suficiente solidez para cubrir sus obligaciones, esto en el caso que tuviera que liquidar sus pasivos.

Razón de inversión de activos no corrientes

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo no corriente}} = \frac{142,500.00}{337,214.78} = 0.42$$

Con esta razón se puede obtener el capital invertido en activos fijos, el resultado en esta prueba es de 0.42 y esto nos indica el porcentaje de capital de los accionistas que se ha utilizado en inversiones de activos, es la relación que existe entre la cantidad de activos que ha adquirido la empresa con el capital pagado por los accionistas.

Margen neto de utilidades

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Netos}} = \frac{215,003.25}{10,699,956.53} = 0.02$$

Mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas o ingresos totales menos los costos y gastos del periodo, indica cuantos quetzales líquidos de ganancia se obtuvieron por cada quetzal que se vendió.

Para esta prueba el resultado fue de 0.02, lo cual indica un margen de ganancia bajo para la empresa y cualquier eventualidad o gasto grande que se presente puede afectar los resultados de la misma.

Rendimiento de Capital

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital contable}} = \frac{215,003.25}{142,500.00} = 1.51$$

Esta razón muestra cuanto se puede obtener por cada quetzal invertido, indica la capacidad para obtener utilidades de la inversión de los accionistas y se utiliza para comparar a dos compañías de la misma rama de servicios.

Para este caso el resultado fue de 1.51 lo cual indica un bajo rendimiento y que la empresa no está logrando maximizar el capital de los socios. Y con el fin de mejorar el rendimiento para el siguiente periodo se deberán analizar mejor los gastos, aumentar el nivel de ingresos o ventas y maximizar los recursos disponibles.

Capítulo 4

4. Propuesta

Este capítulo presenta la propuesta de solución o mejora a la deficiencia detectada en la empresa Servicios Eléctricos, que le puede servir para alcanzar los objetivos que tiene como organización.

4.1 Antecedentes

La empresa Servicios Eléctricos opera desde 1988, se inició como una empresa de servicio en el área de reparación y mantenimiento de equipo electrónico, incluyendo equipo de cómputo, equipo industrial y equipo de laboratorio clínico. Por requerimiento de los clientes, se expandieron las operaciones al área de instalaciones eléctricas y de datos para solventar anomalías que se daban en los equipos por instalaciones deficientes. Recientemente, se ha adicionado el área comercial, equipos de protección, sistemas de pararrayos, bancos de capacitores para corrección de factor de potencia y aires acondicionados.

La propuesta que a continuación se desarrolla, consiste en una reestructura al departamento de ventas que permita delimitar claramente las funciones de cada uno de los puestos del departamento, tener personal capacitado y competente y con ello lograr los objetivos de ventas de esta área.

4.2 Justificación

El buen funcionamiento de un departamento de ventas de cualquier empresa dedicada al comercio de bienes y servicios, es importante para mantener el funcionamiento de la misma; una empresa que no logra sus objetivos de ventas puede poner en riesgo la rentabilidad de la organización.

Actualmente Servicios Eléctricos, no está logrando las proyecciones de ventas esperadas para el año 2014. Es por ello que se plantea una reestructuración al departamento que le pueda permitir alcanzar más fácilmente sus objetivos de venta. Dentro de la propuesta se tiene considerado el desarrollo de nuevos puestos de trabajo y la especialización de las ejecutivas de ventas por líneas de producto específicas, así como un nuevo perfil de puesto para la jefatura de ventas que le permita tener entre sus funciones principales el planteamiento y desarrollo de estrategias de ventas y planificación de su departamento.

4.3 Objetivo general de la propuesta

- Proveer a la empresa una reestructura para el departamento de ventas, de acuerdo a las necesidades de la organización Servicios Eléctricos, para el incremento de ingresos generados por esta área.

4.3.1 Objetivos Específicos

- Elaborar una estructura de ventas para el área de productos y funcional para el área de servicios.
- Distribuir las tareas administrativas que realizan las ejecutivas de ventas y la jefe del área a puestos administrativos en ventas.
- Optimizar los recursos humanos para el logro de los objetivos de ventas.
- Definir y delimitar claramente las funciones de los puestos del departamento de ventas.

4.4 Planeación del departamento de ventas

Es importante que los colaboradores del departamento puedan saber hacia dónde se quiere llegar y tener claras las metas que se deben de alcanzar, la función primordial es lograr los objetivos de ventas, para la empresa este punto es de vital importancia ya que el incumplimiento de estos

objetivos pone en riesgo la rentabilidad de la empresa, y es por ello que a continuación se plantean la misión, visión y los objetivos propios del departamento de ventas:

4.4.1 Misión

Somos un equipo comprometido con la búsqueda de nuevos clientes y el mantenimiento de clientes actuales, brindando soluciones y asesoría a sus requerimientos de los productos y servicios de electricidad y climatización que comercializamos, enfocándonos siempre en el máximo aprovechamiento de la energía eléctrica y brindando un servicio excepcional.

4.4.2 Visión

Ser un departamento reconocido por el cumplimiento de sus metas de ventas, y su alta capacidad para brindar un servicio de calidad y profesionalismo a todos sus clientes.

4.4.3 Objetivo general del departamento de ventas

- Cumplir con las metas de ventas mensuales proyectadas por la organización, velando siempre por los intereses tanto de la empresa como del cliente.

4.4.3.1 Objetivos específicos

- Lograr la satisfacción total del cliente con el servicio y/o producto adquirido.
- Mejorar el servicio post venta.
- Incrementar mensualmente el número de clientes nuevos.
- Mantener actualizadas las actividades diarias relacionadas con los clientes en el sistema interno de registro de clientes: Customer Relationship Management (CRM).

4.5 Organigrama

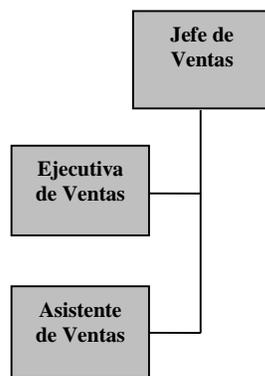
Toda reestructura implica cambios en el organigrama de la empresa, actualmente el organigrama del departamento de ventas se encuentra conformado de la siguiente forma:

1. Jefe de Ventas: Controla la gestión del departamento de ventas, es la encargada de que se cumpla con la proyección de ventas y del desempeño de su personal a cargo.
2. Ejecutivas de Ventas: Son responsables de atender a los clientes y asesorarlos para su compra en cualquiera de las líneas de productos y servicios que se ofrecen.
3. Asistente de Ventas: Realiza las mismas funciones y tiene las mismas atribuciones que las ejecutivas de ventas.

Organigrama actual del departamento de ventas:

Ilustración No. 14

Figura 2: Organigrama del departamento de ventas

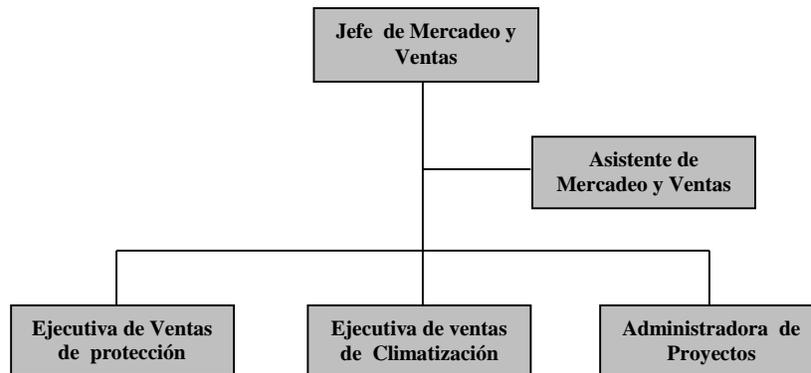


Fuente: Departamento de Recursos Humanos, noviembre 2014.

Organigrama propuesto para el departamento de ventas:

Ilustración No. 15

Figura 3: Organigrama propuesto para el departamento de ventas



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Con la nueva estructura representada en el organigrama de ventas se logró distribuir las tareas administrativas de las ejecutivas de ventas y la jefe del departamento a los nuevos puestos de Asistente de mercadeo y ventas y al de la administrador (a) de proyectos. También se desasigna a las ejecutivas de ventas la cartera de clientes de proyectos de electricidad generados por gerencia e ingeniería, esta tarea se asignó al nuevo puesto de administradora de proyectos.

La asistente de mercadeo y ventas tendrá como función principal asistir al jefe de mercadeo y ventas en todas las funciones administrativas del departamento además de realizar tareas de mercadeo.

El puesto de administradora de proyectos, tendrá como objetivo principal dar el seguimiento administrativo a los requerimientos de los proyectos de electricidad que gane la empresa. Este puesto no paga comisión ya que su función es dar seguimiento y atención a los clientes de proyectos que ya tiene la empresa y son ventas cerradas por gerencia.

4.6 Perfiles de puestos

En la reestructuración propuesta al departamento de ventas todos los perfiles de puestos existentes se modificaron, creando perfiles con funciones bien definidas y competencias que contribuyan a mejorar el desempeño del área y la capacidad de su personal.

4.6.1 Perfil de puesto: Jefe de mercadeo y ventas

Descriptor de Puesto

1. Identificación

Nombre del puesto: Jefe de Mercadeo y Ventas

Departamento: Mercadeo y Ventas

Jefe Inmediato: Gerente General

Subalternos: Ejecutivas de Ventas de protección eléctrica, Ejecutivas de Ventas de Climatización, Administradora de Proyectos, Asistente de Mercadeo y Ventas.

2. Propósito del Puesto

Coordinar, controlar y dirigir las actividades que se realizan en el proceso de ventas y mercadeo para la comercialización de productos y servicios.

3. Actividades Principales

- a. Planificar, dirigir y controlar las actividades establecidas en el proceso de Ventas y Mercadeo.
- b. Gestionar el cumplimiento de los índices de desempeño del proceso de ventas y mercadeo requeridos por Gerencia General.
- c. Administrar la cartera de clientes del equipo de ventas y dar seguimiento a distribuidores y clientes especiales.
- d. Entregar mensualmente reportes de los indicadores de eficacia a Gestión de Calidad.

- e. Dar seguimiento a las actividades que realizan las Ejecutivas de Ventas a través de la herramienta interna del sistema de registro de clientes: Customer Relationship Management CRM.
- f. Distribuir las tareas entre el personal bajo su cargo, a fin de optimizar el manejo de los recursos.
- g. Proveer al Jefe Inmediato toda la información recibida a través de la retroalimentación de los clientes.
- h. Elaborar el Programa anual de Visitas a Clientes y Subdistribuidores.
- i. Velar por la satisfacción de los clientes y de la empresa en los cierres de ventas.
- j. Cumplir con las disposiciones legales, normas y procedimientos administrativos establecidos en el desempeño de sus funciones.
- k. Las demás funciones que, en el uso de sus atribuciones, le asigne o delegue el Jefe Inmediato.

4. Competencias Requeridas

Educación: Estudios Universitarios en Mercadotecnia, Administración de empresas, Ingeniería Industrial o Eléctrica. Pensum Cerrado.

Evidencia: Certificado de estudios, Cierre de Pensum o Título Universitario.

Formación:

- Programa CRM
- Sistema Contable SAC
- Sistema de Gestión de Calidad
- Supresores e iluminación LED.
- Sistemas de aire acondicionado Mini Split y DVM'S
- Supervisión y manejo de equipos de ventas.
- Sistemas de protección integral contra el rayo.
- Reguladores de tensión.

Evidencia: Diploma, certificados, carta de participación o listado de asistencia a los cursos y/o seminarios.

Habilidades:

- Capacidad de negociación.
- Organización.
- Liderazgo y Comunicación.
- Iniciativa.
- Trabajo en equipo.

Evidencia: Confirmación de referencias laborales.

Experiencia: 5 años en puesto similar: Jefe de Ventas, Gerente de Mercadeo, Coordinador de Ventas. Evidencia: Constancias laborales, cartas de recomendación de trabajos anteriores.

4.6.2 Perfil de puesto: Ejecutiva de ventas de protección eléctrica

Descriptor de Puesto

1. Identificación

Nombre del puesto: Ejecutiva de Ventas de Protección eléctrica

Departamento: Mercadeo y Ventas

Jefe Inmediato: Jefe de mercadeo y ventas

Subalternos: Ninguno

2. Propósito del Puesto

Comercializar productos y servicios, a través de la búsqueda de nuevos clientes y mantenimiento de los clientes activos, asesorándolos eficazmente en la decisión de compra de productos y servicios de protección eléctrica.

3. Actividades Principales

- a. Buscar nuevos clientes y mantener la cartera de clientes actuales diariamente a través de telemarketing.
- b. Contactar y perfilar clientes locales y a nivel centroamericano, utilizando las fuentes disponibles (guía telefónica, Internet, referidos, entre otros.)
- c. Elaborar cotizaciones de productos de electricidad, con exactitud en los precios y condiciones de venta.
- d. Dar el seguimiento oportuno a las cotizaciones enviadas.
- e. Actualizar la base de datos de clientes.
- f. Resolver los problemas que se presenten en forma conjunta con su jefe inmediato.
- g. Utilizar adecuadamente los recursos asignados.
- h. Dar seguimiento a las tareas programadas en el sistema CRM y actualizarlas diariamente.
- i. Presentar a su jefe inmediato informes y proyecciones de ventas semanalmente.
- j. Cumplir con los procedimientos administrativos establecidos, relacionados con el desempeño de sus funciones.
- k. Las demás funciones que, en el uso de sus atribuciones, le asigne o delegue el Jefe de Ventas.

4. Competencias Requeridas

Educación: Estudios completos a nivel diversificado: Secretaria, Bachiller.

Evidencia: Certificado de estudios, Diploma de estudios.

Formación:

- Programa CRM
- Sistema Contable SAC
- Supresores e iluminación LED.
- Sistemas de protección integral contra el rayo.
- Reguladores de tensión.
- Servicio al cliente por venta telefónica.

Evidencia: Diploma, certificados, carta de participación o listado de asistencia a los cursos y/o seminarios.

Habilidades:

- Capacidad de negociación.
- Organización.
- Fluidez verbal.
- Iniciativa.
- Actitud de servicio.

Evidencia: Confirmación de referencias laborales.

Experiencia: Un año en puesto similar: Ejecutiva de ventas, atención al cliente, call center.

Evidencia: Constancias laborales, cartas de recomendación de trabajos anteriores.

4.6.3 Perfil de puesto: Ejecutiva de ventas de climatización

Descriptor de Puesto

1. Identificación

Nombre del puesto: Ejecutiva de Ventas de Climatización

Departamento: Mercadeo y Ventas

Jefe Inmediato: Jefe de mercadeo y ventas

Subalternos: Ninguno

2. Propósito del Puesto

Comercializar productos y servicios de Climatización, a través de la búsqueda de nuevos clientes y mantenimiento de los clientes activos, asesorándolos eficazmente en la decisión de compra.

3. Actividades Principales

- a. Buscar nuevos clientes e incrementar la cartera de clientes actuales de climatización, a través de llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos y visitas a posibles clientes.
- b. Contactar y perfilar clientes locales y a nivel centroamericano, utilizando las fuentes disponibles (guía telefónica, Internet, referidos, entre otros.)
- c. Elaborar cotizaciones de productos y/o servicios de climatización, con exactitud en los precios y condiciones de venta.
- d. Resolver los problemas que se presenten en forma conjunta con su jefe inmediato.
- e. Realizar citas con clientes potenciales para visitarlos y presentar los productos y servicios de climatización.

- f. Solicitar al cliente toda la información requerida por los desarrolladores de climatización para elaborar diseños y cotizaciones de proyectos.
- g. Dar seguimiento constante a las cotizaciones enviadas y a los clientes de productos de climatización.
- h. Dar seguimiento a las tareas programadas en el sistema CRM y actualizarlas diariamente.
- i. Presentar a su jefe inmediato informes y proyecciones de ventas semanalmente.
- j. Cumplir con los procedimientos administrativos establecidos, relacionados con el desempeño de sus funciones.
- k. Las demás funciones que, en el uso de sus atribuciones, le asigne o delegue el Jefe de Ventas.

4. Competencias Requeridas

Educación: Estudios completos a nivel diversificado: Secretaria, Bachiller, Perito en Mercadotecnia.

Evidencia: Certificado de estudios, Diploma de estudios.

Formación:

- Programa CRM
- Sistema Contable SAC
- Sistemas de Aire Acondicionado DVM'S.
- Sistemas de Aire Acondicionado Convencional.
- Servicio al cliente.

Evidencia: Diploma, certificados, carta de participación o listado de asistencia a los cursos y/o seminarios.

Habilidades:

- Capacidad de negociación.
- Organización.
- Fluidez verbal.
- Iniciativa.
- Actitud de servicio.

Evidencia: Confirmación de referencias laborales.

Experiencia: 2 años laborando en ventas con visitas a clientes.

Evidencia: Constancias laborales, cartas de recomendación de trabajos anteriores.

4.6.4 Perfil de puesto: Administrador(a) de proyectos

Descriptor de Puesto**1. Identificación**

Nombre del puesto: Administrador de proyectos

Departamento: Mercadeo y Ventas

Jefe Inmediato: Jefe de mercadeo y ventas

Subalternos: Ninguno

2. Propósito del Puesto

Gestionar todos los requerimientos, seguimiento y trámites administrativos de los proyectos de electricidad cotizados y los que están en ejecución, desde el ingreso de la oportunidad de venta hasta la entrega de finiquito por finalización de proyecto.

3. Actividades Principales

- a. Mantener la cartera de clientes de proyectos actualizados en el sistema CRM.

- b. Enviar a los clientes las cotizaciones de proyectos recibidas del área de diseño, verificando la exactitud en los precios y condiciones de venta.
- c. Dar seguimiento al envío de las estimaciones y cobro de extras de proyectos y confirmar con el cliente la recepción de las mismas.
- d. Responsable de dar el seguimiento con el abogado para la elaboración de los contratos de los proyectos a ejecutar.
- e. Mantener los cronogramas de ejecución de proyectos actualizados y dar seguimiento a su cumplimiento.
- f. Dar seguimiento a los trámites y requerimientos con la empresa eléctrica de los proyectos en ejecución.
- g. Realizar salidas de materiales en el sistema y a bodega de los productos para la ejecución de proyectos requeridos por ingeniería.
- h. Participar en las reuniones de supervisores de proyectos y realizar minutas de reunión estableciendo los compromisos semanales por proyectos en ejecución.
- i. Velar por el cumplimiento de los compromisos semanales establecidos por ingeniería para el cumplimiento de los mismos.
- j. Cumplir con las tareas programadas en el sistema CRM y actualizarlas cuando sea necesario.
- k. Realizar informes cuando se realicen visitas en forma conjunta con gerencia o ingeniería.

- l. Informar a su jefe inmediato el estatus de los proyectos y de todas las reuniones en las que participe con gerencia e ingeniería.
- m. Cumplir con los procedimientos administrativos establecidos, relacionados con el desempeño de sus funciones.
- n. Las demás funciones que, en el uso de sus atribuciones, le asigne o delegue el Jefe de Ventas.

4. Competencias Requeridas

Educación: Estudiante universitario en administración de empresas, ingeniería industrial, civil o eléctrica. Segundo año aprobado.

Evidencia: Certificado de estudios.

Formación:

- Programa CRM
- Sistema Contable SAC
- Sistemas de Protección contra el rayo, supresores, reguladores e iluminación LED.
- Sistemas de Aire Acondicionado.
- Comprensión y lectura de planos eléctricos.

Evidencia: Diploma, certificados, carta de participación o listado de asistencia a los cursos y/o seminarios.

Habilidades:

- Organización.
- Comunicación.
- Iniciativa.
- Exactitud y constancia.

Evidencia: Confirmación de referencias laborales.

Experiencia: 2 años laborando como asistente de proyectos, diseño de proyectos de electricidad, cotizador y/o gestor de proyectos.

4.6.5 Perfil de puesto: Asistente de mercadeo y ventas.

Descriptor de Puesto

1. Identificación

Nombre del puesto: Asistente de mercadeo y ventas.

Departamento: Mercadeo y Ventas

Jefe Inmediato: Jefe de mercadeo y ventas.

Subalternos: Ninguno

2. Propósito del Puesto

Asistir en todas las actividades requeridas por el departamento de ventas y la comercialización de productos y servicios que promueve la empresa.

3. Actividades Principales

- a. Coordinar reuniones, eventos y visitas relacionadas con el departamento de ventas.
- b. Revisar diariamente las oportunidades que publica Guate compras.
- c. Realizar Encuestas de Satisfacción de Clientes de Acondicionadores de Aire, cada vez que se ejecute un servicio, Encuestas de Servicios al finalizar proyectos y las encuestas de productos a clientes finales.
- d. Realizar procedimiento para reservaciones de hoteles y compra de boletos para viajes fuera del país, requeridas por el departamento de ventas.
- e. Evaluar las necesidades que se presenten relacionadas con el área de mercadeo para coordinar el requerimiento de los mismos. (Ejemplo: Catálogos de productos, revistas, volantes, etc.)
- f. Velar por la actualización constante de la página web de la empresa.

- g. Revisar el stock en inventario en periodos de cada 15 días.
- h. Realizar diseño de boletín y de correos masivos de ventas y el envío de los mismos.
- i. Velar por la actualización constante de la página WEB y publicaciones de ofertas especiales en las páginas y anuncios publicitarios en redes sociales.
- j. Realizar y dar seguimiento a las solicitudes para las compras de productos y servicios requeridos por su departamento.
- k. Mantener en stock y actualizados los catálogos y trifoliales de ventas.
- l. Realizar todas las gestiones administrativas requeridas por el departamento de ventas.
- m. Cumplir las disposiciones legales, normas y procedimientos administrativos establecidos en el desempeño de sus funciones.
- n. Las demás funciones que, en el uso de sus atribuciones, le asigne o delegue el Jefe Inmediato.

4. Competencias Requeridas

Educación: Estudios completos a nivel diversificado como Bachiller en Mercadotecnia y Publicidad.

Evidencia: Certificado de estudios, Diploma de estudios.

Formación:

- Programa CRM
- Sistema Contable SAC
- Productos y servicios que se comercializan.
- Redes sociales y su aplicación en ventas.
- Páginas WEB.

Evidencia: Diploma, certificados, carta de participación o listado de asistencia a los cursos y/o seminarios.

Habilidades:

- Organización.
- Comunicación.
- Iniciativa y Dinamismo.
- Creatividad.

Evidencia: Confirmación de referencias laborales.

Experiencia: 1 años laborando como asistente de ventas o en áreas de publicidad y mercadeo.

Evidencia: Constancias laborales, cartas de recomendación de trabajos anteriores.

4.7 Perfiles de clientes

Para que las ejecutivas de ventas y el departamento en sí tengan el concepto de los clientes con los que trabajarán, se han definido los perfiles de los clientes a quienes prestarán sus servicios y ofrecerán los productos:

4.7.1 Perfil de cliente de productos climatización tipo A:

Descripción: Los clientes de Climatización Tipo A, se localizan alrededor de toda la república de Guatemala, Capital, municipios y sus departamentos.

Características: Personas y/o empresas con necesidad de adquirir productos de climatización: Aires Acondicionados con instalación y contrato de mantenimiento incluido, cinco unidades de aires en adelante. Este tipo de cliente se interesa mucho por la calidad del producto, asesoría y ahorro de energía que pueda tener.

Los clientes de Climatización Tipo A, demandan mucho seguimiento y atención detallada a sus requerimientos, así como visitas a sus instalaciones y reuniones para concluir con lo que se le cotizará.

4.7.2 Perfil de cliente de productos climatización tipo B:

Descripción: Los clientes de Climatización Tipo B, se localizan alrededor de toda la república de Guatemala, Capital, municipios y sus departamentos.

Características: Personas y/o empresas con necesidad de adquirir productos de climatización: Aires Acondicionados con o sin instalación y con sin contrato de mantenimiento, solicitan de una a cuatro unidades de aires acondicionados. Este tipo de cliente se interesa por el precio del producto y el ahorro de energía que pueda generarle.

Los clientes de climatización tipo B, demandan rapidez en el servicio, en la cotización de los productos y asesoría técnica.

4.7.3 Perfil de cliente de protección eléctrica tipo A:

Descripción: Los clientes de protección eléctrica tipo A, se localizan alrededor de toda la república de Guatemala, Honduras, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua y Panamá.

Características: Empresas con necesidad de adquirir productos de protección eléctrica, iluminación y/o eficiencia energética: Paneles solares, luces led de obstrucción o aeronavegación, pararrayos. Este tipo de cliente se interesa por la calidad del producto y por la asesoría técnica.

El monto de las cotizaciones de productos que solicitan los clientes tipo A son de Q 25,000.00 en adelante.

4.7.4 Perfil de cliente de protección eléctrica tipo B:

Descripción: Los clientes de protección eléctrica tipo B, se localizan alrededor de toda la república de Guatemala, Honduras, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua y Panamá.

Características: Personas y/o empresas con necesidad de adquirir productos de protección eléctrica, iluminación y/o eficiencia energética: Supresores, accesorios para instalación, paneles solares, luces led de obstrucción o aeronavegación, pararrayos. Este tipo de cliente se interesa por el precio y la disponibilidad del producto.

El monto de las cotizaciones de productos que solicitan los clientes tipo B es menor de Q 20,000.00.

4.8 Contratación y promociones de personal

Los procesos de contratación de personal son ejecutados en el área de recursos humanos, especificando los requerimientos de la plaza vacante en cuanto a las competencias solicitadas para el puesto.

Las plazas de Ejecutivas de ventas de productos y de climatización, se darán a las ejecutivas de ventas actuales. A la actual asistente de ventas, se le promoverá a ejecutiva de ventas, especializándolas en la línea de productos al cuál sean asignadas, siempre y cuando cumplan con el perfil requerido. Se abrirán dos plazas nuevas para él o la administradora de proyectos y asistente de mercadeo y ventas; realizando primero reclutamiento interno y de no tener personas interesadas para el puesto o que no llenen las competencias requeridas, se realizará reclutamiento externo.

A continuación se presenta un modelo de anuncios para publicar internamente las plazas disponibles dentro de la organización:

Ilustración No. 16

Figura 4: Anuncios a publicar internamente de plazas vacantes

<p>¡Quieres formar parte de nuestro equipo de ventas! UNETE...</p> <p>Plaza Vacante: Asistente de mercadeo y ventas.</p> <p>Propósito del puesto: Asistir en todas las actividades requeridas por el departamento de ventas y auxiliar en la comercialización de productos y servicios que promueve la empresa.</p> <p>Requerimos: Estudios completos a nivel diversificado. Persona dinámica, organizada con mucha iniciativa y creatividad.</p> <p>Contáctanos en Recursos Humanos para presentar formalmente tu solicitud a la plaza y participar en nuestro proceso de selección.</p> <p>Gracias por tu atención.</p>	<p>¡Quieres formar parte de nuestro equipo de ventas!, UNETE...</p> <p>Plaza Vacante: Administrador (a) de proyectos.</p> <p>Propósito del puesto: Gestionar todos los requerimientos, seguimiento y trámites administrativos de los proyectos de electricidad cotizados y los que están en ejecución, desde el ingreso de la oportunidad de venta hasta la entrega de finiquito por finalización de proyecto.</p> <p>Requerimos: Estudiante universitario en admón. de empresas, ingeniería industrial, civil o eléctrica. Segundo año aprobado. Persona organizada, buena comunicación, iniciativa, exactitud y constancia.</p> <p>Contáctanos en Recursos Humanos para presentar formalmente tu solicitud a la plaza y participar en el proceso de selección.</p> <p>Gracias por tu atención.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

4.9 Capacitación de personal

Derivado de los cambios realizados en la estructura de ventas, es necesario que el personal de esta área sea capacitado en las funciones que realizará según su puesto de trabajo, para lo cual se tiene contemplado un programa de capacitación, en su mayoría capacitaciones internas que son impartidas por personal experto de la organización en el área y los temas a capacitar.

A continuación se presenta el programa de capacitación para cada uno de los puestos de trabajo del departamento de mercadeo y ventas:

Ilustración No. 17

Tabla 5: Programa de capacitación

Programa de Capacitación						
Puesto: Ejecutiva de Ventas de Protección Eléctrica						
No.	Nombre del Curso	Temas	Responsable	Recursos	Costo	Fecha
1	Protección Eléctrica	Protectores de sobretensión Sistemas de Pararrayos Protección sistemas de electricidad	Jefe de RRHH y Gerencia Técnica	Material Audiovisual	Q 0.00	Marzo 2015
	Impartido por: Gerencia Técnica					
2	Iluminación y Fuerza	Luces LED Paneles Solares	Jefe de RRHH y Gerencia Técnica	Material Audiovisual	Q 0.00	Marzo 2015
	Impartido por: Gerencia Técnica					
Total					Q 0.00	
Puesto: Ejecutiva de Ventas de Climatización						
No.	Nombre del Curso	Temas	Responsable	Recursos	Costo	Fecha
1	Sistemas de Climatización	¿Cómo funciona? Componentes Control de los sistemas Sistemas Convencionales	Jefe de RRHH y Jefe de Mercadeo y Ventas	Material Audiovisual	Q 0.00	Marzo 2015
	Impartido por: Desarrollador de Climatización					
2	Modelos de Aire Acondicionado	Tipos de Aires Acondicionados Fichas técnicas de productos	Jefe de RRHH y Jefe de Mercadeo y Ventas	Material Audiovisual	Q 0.00	Marzo 2015
	Impartido por: Desarrollador de Climatización					
Total					Q 0.00	
Puesto: Jefe de Mercadeo y Ventas						
No.	Nombre del Curso	Temas	Responsable	Recursos	*Costo	Fecha
1	Liderazgo y manejo de equipos de ventas	Liderazgo, Estilos de Líderes, Tipos de vendedores, Equipos de ventas efectivos, Estrategias para motivar al equipo de trabajo.	Jefe de RRHH y Gerencia General	Tiempo en capacitación	Q 500.00	Marzo 2015
	Impartido por: Empresas de capacitación externas.					

2	Estrategias de mercadeo para Ventas	Proyecciones de Ventas Embudo de Ventas Técnicas de Mercadeo Promociones	Jefe de RRHH y Gerencia General	Material Audiovisual	Q 500.00	Abril 2015
	Impartido por: Empresas de capacitación externas.					
3	Sistemas de Aire Acondicionado	Modelos de Aires Acondicionados. Funcionalidad Fichas Técnicas de A/AC.	Jefe de RRHH y Gerencia Técnica	Material Audiovisual	Q 0.00	Marzo 2015
	Impartido por: Desarrollador de Climatización					
4	Productos y Servicios que Comercializa	Protección Eléctrica Sistemas de Pararrayos Paneles Solares Iluminación	Jefe de RRHH y Gerencia Técnica	Material Audiovisual	Q 0.00	Marzo 2015
	Impartido por: Jefe de Ingeniería/ Gerencia Técnica.					
Total					Q 1, 000.00	

Puesto: Administrador de Proyectos

No.	Nombre del Curso	Temas	Responsable	Recursos	*Costo	Fecha
1	Lectura e interpretación de Planos	Símbolos y significado. Planos de electricidad. Planos de iluminación y fuerza. Interpretación y análisis.	Jefe de RRHH y Jefe de Mercadeo y Ventas	Material Audiovisual, Mesa de trabajo	Q 0.00	Abril 2015
	Impartido por: Jefe de Ingeniería.					
2	Cotizaciones de Proyectos	Estructura de la cotización. Renglones Criterios para estimar Elaboración de finiquitos	Jefe de RRHH Jefe de Mercadeo y Ventas	Equipo de Computo, Material Audiovisual	Q 0.00	Abril 2015
	Impartido por: Jefe de Ingeniería					
3	Salidas de Materiales	Procedimiento para salidas de materiales Formatos a utilizar	Jefe de RRHH Jefe de Mercadeo y Ventas	Material Audiovisual	Q 0.00	Abril 2015
	Impartido por: Jefe de Logística/ Encargado de Bodega.					
4	Sistema Contable SAC	Uso del Sistema Creación de usuario	Jefe de RRHH Jefe de Mercadeo y Ventas	Equipo de Computo, Material Audiovisual	Q 0.00	Abril 2015
	Impartido por: Contador General					
Total					Q 0.00	

Puesto: Asistente de Mercadeo y Ventas						
No.	Nombre del Curso	Temas	Responsable	Recursos	*Costo	Fecha
1	Productos y Servicios que Comercializa	Protección Eléctrica Sistemas de Pararrayos Paneles Solares Iluminación	Jefe de RRHH y Gerencia Técnica	Material Audiovisual	Q 0.00	Abril 2015
	Impartido por: Gerencia Técnica					
2	Gestión de Compras	Procedimiento Formatos a utilizar Proveedores	Jefe de RRHH y Jefe de Mercadeo y Ventas	Equipo de Computo	Q 0.00	Abril 2015
	Impartido por: Jefe de logística.					
3	Marketing	Estrategias de Mercadeo Página WEB Catálogos de Productos	Jefe de RRHH y Jefe de Mercadeo y Ventas	Equipo de Computo y Material Audiovisual	Q 0.00	Abril 2015
	Impartido por: Jefe de Mercadeo y Ventas.					
Total					Q 0.00	
Costo Total Programa de Capacitación					Q 1, 000.00	
* Las capacitaciones de costo cero Q 0.00 son capacitaciones impartidas por personal interno de la organización y experto en los temas a impartir.						

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

4.10 Mercadeo para la comunicación de los cambios en el área de ventas

Para que los cambios realizados no impacten negativamente en el personal, no solo del área de ventas sino de toda la empresa, es necesario un plan de comunicación para los colaboradores y para los clientes externos, con el cual se pueda vender fácilmente la idea de los beneficios que trae esta nueva estructura de ventas a toda la organización.

El plan de mercadeo a utilizar para la divulgación de estos cambios es el siguiente:

Ilustración No. 18

Tabla 6: Plan de mercadeo interno

Plan de Mercadeo Interno						
Actividad	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Costos	Fecha
Presentación de la propuesta a Jefe del departamento de Ventas.	Comunicar las razones por las que se implementará el proyecto.	Reunión de Gerencia y Jefe de Ventas utilizando material audiovisual para presentar el proyecto.	Gerente General	Material Audiovisual. Tiempo en reunión.	Q 0.00	Marzo 2015
Presentación de la propuesta al personal del departamento de Ventas.	Informar al personal actual de ventas la importancia de los cambios a realizar y su nueva estructura.	Sesión con personal de ventas y Gerencia, utilizando material audiovisual para comunicar los cambios.	Gerencia y Jefatura de Ventas	Material Audiovisual. Tiempo en reunión.	Q 0.00	Marzo 2015
Comunicado escrito para toda la organización	Comunicar a toda la organización los cambios y las plazas vacantes en ventas para posibles promociones de personal.	Redacción de artículo especial por parte de Recursos Humanos en el boletín de la empresa y publicación de afiches de las vacantes disponibles.	Jefe de Recursos Humanos	Equipo de Computo, impresora, Papelería y útiles.	Q 60.00	Abril 2015
Costo Total					Q 60.00	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Ilustración No. 19

Gráfica 9: Cronograma de plan de mercadeo interno

Actividades	Fecha							
	Marzo				Abril			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Presentación de la propuesta a Jefe del departamento de Ventas.								
Presentación de la propuesta al personal del departamento de Ventas.								
Comunicado escrito para toda la organización								

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Ilustración No. 20

Tabla 7: Plan de mercadeo externo

Plan de Mercadeo Externo						
Actividad	Estrategia	Táctica	Responsable	Recursos	Costos	Fecha
Elaborar comunicado a los clientes externos la nueva estructura.	Comunicar a los clientes la nueva estructura de ventas.	Realizar un comunicado electrónico, firmado por la jefatura de ventas y gerencia general, en donde se exponga los cambios realizados en el área de ventas.	Jefe de Ventas	Equipo de cómputo.	Q 0.00	Abril 2015
Elaboración de tarjetas de presentación para los clientes.	Presentar a los clientes a su ejecutiva de ventas asignada.	Realizar tarjetas de presentación con los nombres y nuevos puestos del personal del departamento de ventas para entregar a sus clientes.	Jefatura de Ventas	Impresiones, papel, tinta a color,	Q 300.00	Abril 2015
Costo Total					Q 300.00	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Ilustración No. 21

Gráfica 10: Cronograma de plan de mercadeo externo

Actividades	Fecha							
	Marzo				Abril			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Elaborar comunicado a los clientes externos la nueva estructura.								
Elaboración de tarjetas de presentación para los clientes.								

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

El mercadeo interno será necesario para evitar la resistencia de los colaboradores al cambio y para que puedan aceptar e identificar que las modificaciones realizadas por la organización son objetivas y contribuyen al beneficio de la misma.

4.11 Plan de Incentivos, motivación y control

Como parte de la propuesta se desarrolla un plan de incentivos para la plaza de Asistente de mercadeo y ventas y para el administrador (a) de proyectos, con el objetivo de motivar a las personas que ocupen estos puestos y disminuir el riesgo de rotación de personal. Así como los controles que se realizarán para evaluar el cumplimiento de sus funciones y su desempeño.

A continuación se presenta el plan de incentivos y plan de control para las plazas administrativas en la estructura de mercadeo y ventas:

Ilustración No. 22

Tabla 8: Plan de incentivos/Motivación

Plan de Incentivos				
Actividad	Incentivo	Puesto	Responsable	Medición
Diseño de boletín y envío de correos masivos.	0.25% de comisión por ventas realizadas a clientes que hayan surgido por los correos masivos.	Asistente de mercadeo y ventas	Jefe de mercadeo y ventas	Mensual
Realizar las encuestas de Satisfacción de Clientes.	10% de bonificación sobre su salario base por la elaboración de encuestas, vaciado y seguimiento para la solución de inconformidades presentadas por los clientes.	Asistente de mercadeo y ventas.	Jefe de mercadeo y ventas	Mensual
Mantener los cronogramas de ejecución de proyectos actualizados.	10% de bonificación sobre su salario base por mantener los cronogramas actualizados y seguimiento a su cumplimiento, justificando a gerencia cuando se incumpla.	Administrador de Proyectos	Jefe de mercadeo y ventas/Gerente General	Mensual

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Ilustración No. 23

Tabla 9: Plan de Control

Plan de control				
Actividad	Puesto	Control	Responsable	Medición
Diseño de boletín y envío de correos masivos.	Asistente de mercadeo y ventas	Verificar el envío de boletín en correos masivos y las ventas que se logren cerrar por clientes captados por este medio.	Jefe de mercadeo y ventas.	Mensual
Realizar las encuestas de Satisfacción de Clientes.	Asistente de mercadeo y ventas	Revisar el porcentaje de satisfacción de los clientes, según vaciado de las encuestas. Y número de casos de seguimiento para la solución de inconformidades de clientes.	Jefe de mercadeo y ventas	Mensual
Mantener stock en inventario	Asistente de mercadeo y ventas	Cotejar los pedidos para stock de ventas con el inventario en sistema para mantener los niveles de inventario suficientes para la venta.	Jefe de mercadeo y ventas	Quincenal
Mantener los cronogramas de ejecución de proyectos actualizados.	Administrador de proyectos	Verificar con gerencia e ingeniería el cumplimiento del cronograma de ejecución de los proyectos en reunión gerencial.	Jefe de Ingeniería/Gerencia General/Jefe de Ventas	Semanal

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

4.12 Ventajas de la implementación de la propuesta de mejora

Existen varios beneficios que obtendrá Servicios Eléctricos con la implementación de la propuesta, entre los cuales se pueden exponer los siguientes:

- Funciones bien definidas y delimitadas para los puestos de trabajo.
- Mejor organización del recurso humano.
- Personal capacitado en los temas principales a dominar para el desempeño de sus funciones.
- Oportunidad para realizar promociones internas de personal.
- Descarga de tareas administrativas para las ejecutivas de ventas y la jefe del área.
- Mejorar los resultados mensuales de ventas.

Como punto importante de las ventajas de la implementación de la propuesta, se presenta el estado financiero proyectado que resultaría con el cumplimiento de las metas de ventas de la empresa y los costos por implementar la reestructuración del departamento de ventas.

A continuación se presenta el Estado de Resultados actual de la empresa y como cuadro figurativo el Estado de Resultados proyectado al 31 de diciembre de 2014:

Ilustración No. 24

Tabla 10: Estado de resultados actual

SERVICIOS ELÉCTRICOS		
ESTADO DE RESULTADOS		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013		
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)		
INGRESOS		
VENTAS Y SERVICIOS		Q 10,699,956.53
Costo de Ventas		Q 7,624,696.02
Ganacia Marginal		Q 3,075,260.51
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE OPERACION		Q 2,754,261.66
GASTOS DE VENTAS	Q 1,000,000.00	
GASTOS DE ADMINISTRACION	Q 1,754,261.66	
UAI		Q 320,998.85
OTROS INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS		Q 7,000.00
UAI		Q 327,998.85
ISR 31%		Q 101,679.64
RESERVA LEGAL		Q 11,315.96
UTILIDAD DEL PERIODO		Q 215,003.25

Fuente: Departamento de contabilidad, noviembre 2014.

Ilustración No. 25

Tabla 11: Estado de resultados proyectado.

SERVICIOS ELÉCTRICOS			
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014			
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)			
INGRESOS			
VENTAS Y SERVICIOS		Q	12,304,950.01
Costo de Ventas		Q	8,587,692.11
Ganacia Marginal		Q	3,717,257.90
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN			
GASTOS DE OPERACION		Q	2,857,484.81
GASTOS DE VENTAS	Q 1,097,980.00		
GASTOS DE ADMINISTRACION	Q 1,759,504.81		
UAI		Q	859,773.09
OTROS INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS		Q	7,000.00
UAI		Q	866,773.09
ISR 31%		Q	268,699.66
RESERVA LEGAL		Q	29,903.67
UTILIDAD DEL PERIODO		Q	568,169.76

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

Con la reestructura al departamento de ventas, se pretende alcanzar las metas de ventas proyectadas por la empresa, de Q 12, 000.00 anuales. Evaluando los costos de la reestructuración contra los resultados proyectados se obtienen mayores ingresos y un aumento del 2.6% en los resultados del periodo. Con la razón del margen neto de utilidades podemos medir este resultado:

Margen neto de utilidades

Periodo anterior:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Netos}} = \frac{215,003.25}{10,699,956.53} = 0.02$$

Periodo proyectado:

$$\frac{568,169.76}{12,304,950.01} = 0.046$$

La utilidad de la empresa según la proyección realizada aumenta del 2% al 4.6%.

4.13 Análisis de riesgo

Asumiendo un panorama pesimista, y que con la nueva estructura de ventas se dificulte el logro de las proyecciones de la empresa y como mínimo se mantengan las ventas que tienen actualmente, el nuevo estado de resultados con la inversión realizada, quedaría de la siguiente manera:

Ilustración No. 26

Tabla 12: Estado de resultados pesimista

SERVICIOS ELÉCTRICOS			
ESTADO DE RESULTADOS PESIMISTA			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014			
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)			
INGRESOS			
VENTAS Y SERVICIOS		Q	10,699,956.53
Costo de Ventas		Q	7,624,696.02
Ganacia Marginal		Q	3,075,260.51
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN			
GASTOS DE OPERACION		Q	2,855,357.77
GASTOS DE VENTAS	Q 1,095,352.96		
GASTOS DE ADMINISTRACION	Q 1,760,004.81		
UAII		Q	219,902.74
OTROS INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS		Q	7,000.00
UAI		Q	226,902.74
ISR 31%		Q	70,339.85
RESERVA LEGAL		Q	7,828.14
UTILIDAD DEL PERIODO		Q	148,734.75

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014.

En un panorama pesimista, asumiendo que las ventas no aumenten con la nueva estructura y como mínimo se mantengan, la empresa sigue teniendo un margen de utilidad neta del 1.4%.

$$\text{Margen neto de utilidades: } \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Netos}} = \frac{Q \ 148,734.75}{Q \ 10,699,956.53} = 0.014 = 1.4\%$$

4.14 Recursos físicos

Actualmente la empresa si cuenta con el espacio físico suficiente para desarrollar la propuesta de la implementación de una reestructura para el departamento de ventas de la empresa Servicios Eléctricos. Se consideran también recursos físicos necesarios como equipo de oficina, computadora, papelería, útiles, y amueblados requeridos para la implementación de la propuesta, de los cuales la empresa está dispuesta a invertir para el desarrollo de la misma y cuenta con algunos equipos y amueblados ya disponibles para su uso.

4.15 Recurso humano

Para que la propuesta planteada se realizará con éxito, fue necesaria la participación activa de cada uno de los involucrados de este departamento de ventas y del personal de nuevo ingreso o promovido internamente de otros departamentos.

A continuación se mencionan las plazas de los colaboradores involucrado en el cambio:

- Jefe de mercadeo y ventas.
- Ejecutivas de ventas de productos de electricidad
- Ejecutivas de ventas de climatización
- Asistente de mercadeo y ventas.
- Administradora de proyectos.

Para poder llevar a cabo el proyecto, se necesita del recurso humano actual del área de ventas para las promociones de personal y personal de nuevo ingreso o promociones internas de otros departamentos al área de ventas. Se necesita que la jefe de ventas asuma la responsabilidad de efectuar y evaluar los resultados de la reestructura a su departamento.

4.16 Recursos financieros

En base a la propuesta realizada se han estimado ciertos gastos necesarios para el éxito de su implementación, se expusieron las cifras a Gerencia haciendo mención del costo-beneficio que se presentará, a continuación se detallan los mismos:

Ilustración No. 27
Tabla 13: Presupuesto de la implementación

No	Descripción	Monto
1	Pruebas pre-empleo para personal de nuevo ingreso - Costo: Q 325.00 cada una.	Q 650.00
2	Costo de operación mensual de las nuevas plazas (Incluye Salarios y prestaciones mensuales): - Administrador de Proyectos: Q 4, 150.33 - Asistente de Mercadeo y Ventas: Q 3, 795.75	Q 7, 946.08
3	Costos por plan de mercadeo	Q 360.00
6	Equipo de cómputo	Q 5,500.00
7	Silla de oficina	Q 350.00
8	Papelería y útiles	Q 200.00
9	Teléfono digital reconocedor de llamadas	Q 850.00
10	Capacitación de personal	Q 1, 000.00
11	Uniformes y gafetes - Costo por blusa: Q 50.00 (40% pone la empresa y 60% el colaborador) 4 blusas y/o camisas por persona. - Costo de gafetes: Q 50.00 por persona. Total Q 100.00	Q 500.00
	Total	Q 17,356.08

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

Ilustración No. 28

Tabla 14: Costo de operación mensual de las nuevas plazas

Puesto: Administrador de Proyectos	
Concepto	Monto a pagar
Salario Mensual: Q 2,750.00 Bonificación decreto 37-2001: Q 250.00	Q 3, 000.00
Provisiones laborales	
- Bono 14: 8.33%	Q 229.075
- Aguinaldo: 8.33%	Q 229.075
- Indemnización: 8.33%	Q 229.075
- Vacaciones: 4.17%	Q 114.675
Obligación patronal	
- IGSS: 10.67%	Q 293.425
- INTECAP 1.00%	Q 27.50
- IRTRA 1.00%	Q 27.50
Total	Q 4, 150.33
Puesto: Asistente de Mercadeo y Ventas	
Concepto	Monto a pagar
Salario Mensual: Q 2,500.00 Bonificación decreto 37-2001: Q 250.00	Q 2, 750.00
Provisiones laborales	
- Bono 14: 8.33%	Q 208.25
- Aguinaldo: 8.33%	Q 208.25
- Indemnización: 8.33%	Q 208.25
- Vacaciones: 4.17%	Q 104.25
Obligación patronal	
- IGSS: 10.67%	Q 266.75
- INTECAP 1.00%	Q 25.00
- IRTRA 1.00%	Q 25.00
Total	Q 3, 795.75
Total Ambos puestos	Q 7, 946.08

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2014

4.17 Viabilidad del Proyecto

4.17.1 Viabilidad financiera

La empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para la implementación de la propuesta y basándose en el costo beneficio que se obtiene, la organización está dispuesta a invertir para realizar los cambios propuestos y necesarios para el departamento de ventas. Por lo anterior se concluye que el proyecto es viable y se llevará a cabo.

4.17.2 Viabilidad administrativa

Se determinaron las capacidades gerenciales internas en la organización para la correcta implementación y administración de la propuesta. Se analizó el cambio planteado en la estructura organizacional de ventas y se evaluaron a detalle los perfiles de puestos con funciones claramente definidas y delimitadas para el logro de los objetivos de ventas de la organización.

4.17.3 Viabilidad mercadológica

Se realizó el plan de mercadeo interno con el objetivo de evitar la resistencia de los colaboradores al cambio organizacional propuesto. Se detallaron las actividades a realizar internamente y el mercadeo externo para dar confiabilidad a los clientes, tomando en cuenta que estos cambios buscan lograr cumplir las proyecciones internas de ventas y brindar un mejor servicio a los clientes externos.

Conclusiones

1. Las funciones del departamento de ventas no están bien delimitadas, el personal que pertenece a esta área realiza varias funciones administrativas lo que provoca que tengan un menor tiempo para la gestión de ventas.
2. La jefatura de ventas tiene asignadas varias tareas de nivel operativo y administrativo, lo cual ha provocado descuidos al área de ventas, falta de supervisión al personal y poco seguimiento para el logro de metas de su departamento.
3. El nivel de conocimiento técnico tanto de la jefe de ventas como de las ejecutivas de ventas no es el requerido para las ventas de proyectos, es por ello que estas ventas se realizan a través de gerencia y el departamento de ingeniería, desde la búsqueda de la oportunidad hasta el cierre de la misma.
4. Uno de los beneficios que se obtienen con la implementación de la propuesta son las funciones bien definidas y delimitadas para cada uno de los puestos de trabajo del departamento de mercadeo y ventas, lo que permitirá tener personal más capacitado y un máximo aprovechamiento del recurso humano.
5. Con el cumplimiento de la propuesta dada al área de ventas y con una adecuada coordinación y seguimiento al departamento, existirá una mejor organización que permitirá alcanzar más fácilmente los objetivos de ventas esperados por la empresa.

Referencias Bibliográficas

1. CHIAVENATO IDALBERTO (2009) *Gestión del Talento Humano*, México: McGraw Hill.
2. ROBBINS STEPHEN P. & COULTER MARY (2005) *Administración* (8va. Ed.), México: Pearson Educación.
3. ARAMBURU NEKANE & RIVERA OLGA (2008) *Organización de empresas* (3ra. ed.), España: Universidad de Deusto
4. ZELAYA JULIO (2006) *Clasificación de puestos*, Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.
5. GAN FEDERICO & TRIGINÉ JAUME (2012) *Análisis y descripción de puestos de trabajo*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
6. TOCA TORRES CLAUDIA EUGENIA (2007) *El mercadeo y su aplicación en ámbitos no lucrativos*, México.
7. KOTLER PHILIP (2008) *Las preguntas más frecuentes sobre marketing*, Bogotá Colombia: Editorial Norma S.A.
8. DE LA PARRA ERICK (2004) *El poder de Ven Ser, Ventas y Servicios*, México: Editorial Panorama.
9. GARCÍA BOBADILLA LUIS (2011) *Ventas*, (4ta. Ed.), Madrid España: Editorial Esic.
10. BELIO, J. L., ANDRÉS, A. S., & GALINDO, J. L. B. (2007). *Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas*. España: Especial Directivos.
11. DE SALTERAIN FACUNDO (2012) *Gerencia exitosa de ventas, el nuevo estilo de gerencia de ventas que conduce al éxito*, Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
12. ARTAL CASTELLS MANUEL (2013) *Dirección de ventas, organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*, (12ª. Ed.) Madrid: Editorial Esic.
13. UNIVERSIDAD PANAMERICANA (s/f) *Guía metodológica para la realización del trabajo de egreso*. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas.

14. UNIVERSIDAD PANAMERICANA (2006) *Manual de estilo de trabajos académicos*.
Guatemala Instituto de Investigaciones Sociales.
15. UNIVERSIDAD PANAMERICANA (s/f) *Tipos de Investigación*.

Anexos



Cuestionario No. 1
Para Jefes de Área

Área encuestada: Jefaturas
Nombre de la persona encuestada:
Nivel Académico:
Tiempo de laborar en la empresa:
Atribuciones principales:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas marcado con una X en la respuesta que considere correcta.

De los Objetivos de la organización.

1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la organización?

SI___ NO___ Algunos ___

2. ¿Considera que los objetivos de la empresa son conocidos por todos los colaboradores?

SI___ NO___

3. ¿Existe una clara comprensión de los objetivos por quienes han de realizarlos?

SI___ NO___

4. ¿La empresa cumple con sus objetivos?

SI___ NO___

5. ¿Existen criterios de medición como indicadores, que permitan evaluar su cumplimiento?

SI___ NO___

6. ¿La misión se encuentra vigente y es congruente con lo que actualmente hace la empresa?

SI___ NO___

De los procedimientos:

7. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos?

SI____ NO____

8. ¿Existen procedimientos formales y documentados para el control de las operaciones?

SI____ NO____

9. ¿Se cumple con los procedimientos actualmente definidos?

SI____ NO____ Algunas veces ____

10. ¿Los procedimientos que se elaboran tienen diagramas de flujo?

SI____ NO____

11. ¿Existe política de darlos a conocer al personal responsable?

SI____ NO____

De la organización:

12. ¿El organigrama de la empresa se encuentra actualizado?

SI____ NO____

13. ¿Existe un manual para los colaboradores con políticas de la organización?

SI____ NO____

De ser negativa su respuesta, ¿Cree que es necesario para orientar de mejor manera al personal, tanto al actual como al de nuevo ingreso? SI____ NO____

14. ¿Pueden hacerse modificaciones en la organización para obtener una mayor coordinación de actividades? SI____ NO____

15. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?

Todos____ Casi Todos____ Ninguno ____

Si su respuesta fue casi todos, Cuáles considera que no están claramente definidos:

16. ¿Hay necesidad de nuevos puestos de trabajo o nuevas funciones en la organización?

SI____ NO____

De ser afirmativa la respuesta, que puestos o funciones considera necesarios:

17. ¿Es flexible la estructura actual?

SI_____ NO_____

De la Ubicación de la empresa

18. ¿Considera que la empresa se encuentra en un punto estratégico y de fácil acceso para los clientes?

SI_____ NO_____

19. ¿Existen otras sucursales?

SI_____ NO_____

¡Muchas gracias por su colaboración!



Cuestionario No. 2
Personal de contabilidad

Área encuestada: Contabilidad
Nombre de la persona encuestada:
Nivel Académico:
Tiempo de laborar en la empresa:
Atribuciones principales:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas marcado con una X en la respuesta que considere correcta.

1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la organización?

Sí ____ No ____

2. ¿Considera que las funciones del personal están claramente definidas?

Sí ____ No ____

3. ¿Existe un manual para los colaboradores con políticas de la organización?

Sí ____ No ____

De ser negativa su respuesta, ¿Cree que es necesario para orientar de mejor manera al personal, tanto al actual como al de nuevo ingreso? SI ____ NO ____

4. ¿La función contable es responsabilidad del personal de la empresa o de un despacho externo?

De la empresa ____ Externo ____

5. ¿Se cuenta con un catálogo de cuentas?

Si ____ No ____

6. ¿Se lleva un control sobre los libros y registros?

Si ____ No ____

7. De la siguiente información financiera, ¿Cuál produce la empresa y con qué periodicidad?

	SI	NO	¿Con qué periodicidad?
a. Balance general	_____	_____	_____
b. Estado de resultados	_____	_____	_____
c. Estado de origen y aplicación de recursos	_____	_____	_____
d. Otros	_____	_____	¿Cuáles? _____

8. ¿Cómo considera la información que contienen los estados financieros?

Completa y Confiable _____ Buena _____ Regular _____ Deficiente _____

9. ¿Existe un sistema presupuestal?

Sí _____ No _____

10. ¿Se efectúan estudios periódicos de análisis e interpretación de estados financieros?

Si _____ No _____

11. ¿Cree usted que los métodos de procesamiento o ingreso de datos contables sean adecuados?

Sí _____ No _____

12. ¿Considera eficiente el sistema de cómputo contable que utiliza la empresa?

Sí _____ No _____

13. ¿La empresa cumple con sus obligaciones fiscales y municipales dentro de los plazos establecidos?

Si _____ No _____

14. ¿Se han hecho esfuerzos para reducir a un mínimo el pago legal de impuestos?

Sí _____ No _____

¿Cuáles? _____

15. ¿Se tienen fechas definidas para la presentación de cierres mensuales y de la información financiera?

Sí _____ No _____

16. Describa brevemente el proceso contable de la empresa:



Cuestionario No. 3 Personal de ventas

Área encuestada: Ventas
Nombre de la persona encuestada:
Nivel Académico:
Tiempo de laborar en la empresa:
Atribuciones principales:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas marcado con una X en la respuesta que considere correcta.

1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la organización?

Sí ____ No ____

2. ¿Considera que las funciones del personal están claramente definidas?

Sí ____ No ____

3. ¿Existe un manual para los colaboradores con políticas de la organización?

SI ____ NO ____

De ser negativa su respuesta, ¿Cree que es necesario para orientar de mejor manera al personal tanto actual como al de nuevo ingreso? SI ____ NO ____

4. ¿Se tienen planes de penetración al mercado?

Si ____ No ____

¿Cuáles? _____

5. ¿Se considera que la empresa está cubriendo los mercados de demanda reales?

Si ____ No ____

6. ¿Se conoce la información de la competencia en cuanto a precios, condiciones de pago, descuentos especiales y disponibilidad del producto?

Si ____ No ____

7. ¿Se cuenta con pronósticos o metas de ventas definidos?

Si ____ No ____

8. ¿Se cuenta con: Manuales, lista de precios, catálogos o muestrarios?

Si ____ No ____

9. ¿Se asegura la satisfacción de los clientes a través de los servicios de post venta? (garantías, servicio, asesoría, asistencia técnica)

Si ____ No ____

10. ¿Conoce las características de los productos que vende?

Si ____ No ____

11. ¿Le fijan cuotas de venta a los vendedores?

Si ____ No ____

12. ¿Se hacen estudios para determinar la conveniencia de efectuar publicidad a través de una agencia, contar con un departamento de mercadeo o trabajar en forma mixta?

Si ____ No ____

13. ¿Realizan promociones de venta, para equilibrar los cambios de baja en el mercado?

Si ____ No ____

14. ¿Considera que hay necesidad de nuevos puestos de trabajo o nuevas funciones en el área de ventas?

SI ____ NO ____

De ser afirmativa la respuesta, que puestos o funciones considera necesarios:

¡Muchas gracias por su colaboración!



Cuestionario No. 4
Personal administrativo

Área encuestada: Administración
Nombre de la persona encuestada:
Nivel Académico:
Tiempo de laborar en la empresa:
Atribuciones principales:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas marcando con una X en la respuesta que considere correcta. Si tiene aclaraciones o comentarios los puede colocar en el espacio en blanco después de cada pregunta.

1. ¿Conoce la misión, visión y valores de la organización?

Sí ____ No ____

2. ¿Considera que las funciones del personal están claramente definidas?

Sí ____ No ____

3. ¿Existe un manual para los colaboradores con políticas de la organización?

SI ____ NO ____

De ser negativa su respuesta, ¿Cree que es necesario para orientar de mejor manera al personal, tanto al actual como al de nuevo ingreso? SI ____ NO ____

4. ¿Se capacita al personal?

SI ____ NO ____ De ser afirmativa su respuesta, qué tipo de capacitaciones se dan:

Internas ____, Externas ____ Ambas ____

5. ¿Los colaboradores conocen las responsabilidades de sus compañeros en la empresa, y saben a quienes acudir para gestionar los requerimientos que pueda tener?

SI ____ NO ____

6. ¿Se dan a conocer ampliamente las funciones y actividades del puesto a cada empleado?

SI____ NO____

7. ¿Se realizan promociones de personal?

SI____ NO____

8. ¿Hay procedimientos definidos para promociones de personal?

SI____ NO____

9. ¿Realizan evaluaciones de desempeño?

SI____ NO____

10. ¿Considera que existe una trazabilidad entre los resultados de su evaluación de desempeño y los programas de capacitación?

SI____ NO____

11. ¿Considera que la empresa es un buen lugar para trabajar?

SI____ NO____

12. ¿Se cumple con los procedimientos establecidos en la organización?

SI____ NO____

¡Muchas gracias por su colaboración!



Cédula de Entrevista
Gerencia General

Nombre de la Empresa:
Área evaluada:
Nombre de la persona entrevistada:
Puesto de la persona entrevistada:

Aspectos a tratar:

Giro de la empresa	Situación legal y fiscal de la empresa
Procesos internos	Prestaciones laborales
Objetivos organizacionales	Control financiero
Misión, visión y valores	Control de personal
Áreas de la empresa/Estructura organizacional	Estrategias de crecimiento
Puestos y funciones	Proyecciones de ventas

Resultados de la Entrevista:
Datos relevantes



Cédula de Entrevista
Jefe de RRHH

Nombre de la Empresa:
Área evaluada:
Nombre de la persona entrevistada:
Puesto de la persona entrevistada:

Aspectos a tratar:

Funciones y procesos del departamento. Indicadores del proceso. Estructura Organizacional. Reclutamiento y selección de personal. Manuales para personal Clima organizacional	Programas de inducción y capacitación. Promociones de personal Evaluación del desempeño Competencias del personal Políticas internas/códigos de ética
--	---

Resultados de la Entrevista:
Datos relevantes



Cuestionario Específico **Personal de ventas**

Área encuestada: Ventas
Nombre de la persona encuestada:

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas marcado con una X en la respuesta que considere correcta.

1. ¿Considera que el personal actual en el departamento de ventas es suficiente para lograr los objetivos de dicho departamento?

Sí _____ No _____

2. ¿Tiene asignada una cartera de clientes?

Sí _____ No _____

3. ¿Con que frecuencia realiza llamadas a nuevos clientes? (Clientes que no están en la cartera de ventas)

Todos los días _____ 1 vez por semana _____ Cada quince días _____ 1 vez al mes _____

Otra _____

4. ¿Cuántas llamadas diarias realiza a su cartera de clientes en promedio?

De 5 a 15 _____ de 16 a 25 _____ de 26 a 35 _____ Otro _____

5. ¿Considera que su jefe inmediato tiene tiempo suficiente para dedicarse a la gestión de ventas como proyecciones, estrategias de ventas, promociones de productos, nuevas técnicas de venta, y seguimiento al personal de ventas?

Sí _____ No _____

6. ¿Dentro de sus tareas diarias, considera que hay funciones administrativas que puedan desviar su gestión de ventas?

Sí ____ No ____

7. ¿Considera que un departamento de mercadeo puede contribuir al logro de los objetivos de ventas?

Sí ____ No ____

8. ¿Conoce su meta de ventas?

Sí ____ No ____

9. En su área de trabajo, ¿Están claramente definidas todas las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo?

Sí ____ No ____

10. ¿Se elaboran informes de ventas por artículo vendido, gastos de distribución, clientes, entre otros?

*Sí ____ No ____

* Que tipo de informes _____

¡Muchas gracias por su colaboración!



Cédula de Entrevista
Jefe de Ventas

Nombre de la Empresa:
Área evaluada:
Nombre de la persona entrevistada:
Puesto de la persona entrevistada:

Aspectos a tratar:

Funciones y procesos del departamento. Indicadores del proceso. Estructura del departamento. Proyecciones de ventas Cumplimiento de las metas de ventas	Estrategias de venta Mercadeo Ofertas y Promociones. Funciones de su puesto de trabajo.
---	--

Resultados de la Entrevista:
Datos relevantes